الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي وسبل تطويرها وانعكاسها على ربحيتها

The Liquidity Management At Ahli Trust Bank ATB, And The Ways To Develop It, And Its Impact On Its Profitability.

مشروع بحث في ماجستير التأهيل والتخصص

اختصاص: الإدارة المالية

إعداد الطالبة:

داليا عدنان الحلبي

اشراف الدكتورة: منال الموصلي

العام الدراسي 2025 – 2024

شكر وتقدير

«وما نَيلُ المطالبِ بالتمنّي، ولكن تُؤخذُ الدنيا غِلابا»

أتقدمُ بخالصِ الامتنّان والتَقدير الى أساتذتي الأفاضلْ الذين كانَ لهمُ الفضلُ من بعدِ الله تعالى في إنجاز ِهذهِ الرسالة، لما قدَموه من علمٍ نافع، وتوجيهٍ سديد، ودعمٍ لا يَنقطع طوال سَنوات الدراسة في مَرحلةِ الماجستير.

كَما أخصُ بالشكرِ والعرفان السادة أعضاء لجنة التحكيم الموقرين

الدكتورة ثناء أبا زيد

الدكتور ياسر كفا

وأخص بالشكر الدكتورة منال موصللي المشرفةَ على رسالتي

على ما أَولتّني بهِ من عنايةٍ علمية، ومتابعةٍ دقيقة، وتشجيعٍ مستمر، كانَ له الأثرُ الكَبير في صقلِ هذهِ الرسالة ِوالارتقاءُ بها. وأَسألُ الله تعالى أَن يجُزِيهم عني خيرَ الجزْاء، وأن يُديمَ عليهم نِعمةَ العلمِ والعْطاء، وأن يَكتبَ لهُم أجرَ ما بذلوهُ في مَوازينِ حَسناتهم.

الإهداء

اهدي تخرجي الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبداً، الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي، الى من علمني ان أصمد أمام أمواج البحر الثائرة لأحقق حلمي، الى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به، الى الذي بذل جهد السنين من أجل ان اعتلي سلالم النجاح، والدي العزيز كنت لي الداعم الاول ومصدر الهامي وقدوتي، كلماتك كانت بلسما لأجتاز الصعاب والمحن، لك مني خالص الحب والتقدير والاحترام وطول العمر.

والدي العزيز عدنان الحلبي

اهدي تخرجي ونجاحي الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، الى التي غمرتني بفيض حنانها وحسن دعائها طوال سنين عمري، الى التي احترقت لكي تنير لي دربي، الى التي سهرت لأنام وتعبت لارتاح وبكت لأضحك، وسقتني من نبع رقتها وصدقها، الى التي ربتني صغيراً ونصحتني كبيراً، قرة عيني وفؤادي أمي الغالية أطال الله في عمرها وجعلها خيمة فوق رؤوسنا.

أمي الحبيبة سعاد ياسين

الى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، الى الصخرة الراسخة في حياتي ومصدر قوتي وسندي والكتف الثابت الذي لا يميل، الى من أمسكوا بيدي بقوة ولم يسمحوا لي بالسقوط، الى من تقاسمت معهم همومي قبل فرحي وكانوا القدوة التي أحتذي بها دوماً فقد كنتم مصدر إلهامي لأستمر في معترك الحياة، الى من وجودهم في حياتي نعمة وبركة من الله، أهدي تخرجي وتعبي خلال هذه السنوات كهدية متواضعة وبسيطة لإخوتي وأخواتي وزوجاتهم وأزواجهم الأحباء.

(خالد وجاكلين، عبد الناصر ونسرين، نجاح، ماجدة وفريد، صفاء)

اليك يا زهرة أيامي، و نبع سعادتي، و قطعة من قلبي، و قبس نور يضيء الأيام الحالكات في حياتي، أنت فخر العمر و نبض القلب، أهديك ثمرة تعبي طوال هذه السنين، لعلها تكون لكِ رسالة أمل بأن الأحلام تُدرك بالصبر و الإصرار، و لا شي مستحيل امام الثبات و العزيمة، لقد كنتِ الدافع الأجمل في حياتي الذي دفعني للاستمرار، و الغاية التي تجعل لكل خطوة في طريق العلم معنىً خاصاً، آملُ ان تكون رسالتي هذه هي الشعلة التي سوف تحملينها من بعدي و لتكملي المسير من حيث ما توقفت، اسال الله أن يحفظك لي، و أن يكتب لك دربا من النور و النجاح.

ابنتي الحبيبة لمار

يا من تحلو بوجودهم الأيام، أنتم البهجة التي تملأ العائلة نوراً وحياة، أهديكم هذه الرسالة لتكون دافعاً لكم الى حب العلم والسعي للتميز، لعلها تكون خطوة صغيرة تفتح أمامكم أبواب الطموح، وتقول لكم إن الوصول الى الأهداف يحتاج صبراً واجتهاداً وثقة بالله، شكرا لدعمكم لي وتشجيعكم وثقتكم بي، أسال الله ان يحفظكم، وأن يكتب لكم مستقبلاً زاهراً مليئاً بالنجاح والرضا، وأن يجعلكم دائماً فخراً لوالديكم ولعائلتنا، الى أولاد اخوتي واخواتي وأولادهم وازواجهم وزوجاتهم الأعزاء.

((طلال وعلا، أوس وإيليا)، وائل، (سلمان وسلاف)، وسام، ياسمين، (مارلين وطارق)، دانيال، همسة، همام، آدم، أدهم، كرمل الغوالي)

أهدي هذه الثمرة الى رفيقة الدرب وشريكة ايامي، اليك انت التي كنت بجانبي في لحظات التعب والانهاك، كنت دائما سنداً وعوناً لي في أحلك أوقاتي، تخففين عني ثقل الأيام ومرارتها، وتزرعين في قلبي بسمة وفي حياتي أمل، اليك يا من تعاهدنا ومشينا على الدرب سوياً، وكنتِ دائماً الصوت الذي يذكرني بأنني قادرة على الاستمرار مهما بدا الطريق طويلاً، أسال الله أن يديمك نعمة في حياتي، وأن يجزيك الله عن كل كلمة دعم ودعاء خير الجزاء.

لينا الغالية

الى من وقف الى جانبي وساندني في أصعب أوقاتي، وكان لي العون والدعم الحقيقي، الى من آمن بقدرتي على الوصول واجتياز الصعاب في الوقت الذي خذلتني الحياة وخانتني الكلمات، شكرا على كل كلمة تشجيع ودعم، شكرا على نعمة وجودك في حياتي، وأتمنى لك النجاح والتوفيق الدائم.

جوزيف

الى العائلة التي تصنع من أبنائها نسوراً، إلى من أفخر بانتمائي إليهم، ومن تحلو أيامي بوجودهم وبدعمهم وتشجيعهم وبركاتهم، الى عائلة أبي الأعزاء، بكم أكبر وأعتز وأرفع راسي عالياً، أهدي اليكم ثمرة نجاحي وتعب سنيني، وآمل أن أكون عند حسن ظنكم وثقتكم بي.

(عمي الغالي حسين وزوجته وأولاد عمي يوسف وقصي ولؤي وعدي ودانا وزوجاتهم وأولادهم، عماتي الغوالي سورية وحكمية وجوليا وهنا وعائدة وألماسة وعفاف ووفاء وازواجهم وأولادهم، أولاد عمي في دالية الكرمل وازواجهم وزوجاتهم وأولادهم الغوالي)

الى من كانوا لي السند والعون والداعم الأكبر، بكم أعتز وأفتخر، وجودكم نعمة وبركة في حياتي، عائلة أمي الأحباء أهديكم نجاحي وتعبي وأشكر دعمكم وثقتكم بي، كنتم ولازلتم السند الأكبر والصخرة الأقوى في حياتي.

(خوالي الغوالي كامل وناصر وهايل ويوسف وزوجاتهم وأولادهم، خالاتي الغوالي حياة وشفاء وهيلا وليلى وأزواجهم وأولادهم)

الى شركاء الدرب والنجاح الى من أفخر بانتمائي إليهم، إلى من كانوا لي السند والعون والداعم الأكبر، الى عائلتي الثانية زملائي وزميلاتي في بنك الائتمان الأهلي، أهدي ثمرة نجاحي وتعبي اليكم، فقد كنتم لي السند في أصعب أيامي والشعلة التي أقتدي بها، شكرا لثقتكم بي أتمنى لكم النجاح والتوفيق الدائم في حياتكم المهنية والحياتية.

(علاء قرعوني، نجوى خشيفه، شروق غانم، هشام جباعي، وداد شريف، ناصر الحناوي، عبير بدوي، نسرين كيوان، مجد أيوب، فادي مدلل، ليال بوز، أمجد الصالح، مازن العك، ريم صليبي، سهير أزرق، ريما سكاف، كارين يوسف، مايا يوسف، ربى إبراهيم، كندة بدين، عبير موصللي)

الى زملائي وزميلاتي في مسيرة الدرب العلمي، الذين شاركوني القلق قبل كل اختبار، والفرح بعد كل انجاز، أهديكم هذه الرسالة عرفاناً بصدق دعمكم وامتناناً لوقوفكم بجانبي في كل محطة.

(رنا النقري، بتول جبلي، دارين قصاب، رشا عيسى، رويدة ساري، كنان حماد)

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة إدارة السيولة في بنك الائتمان أهلي السوري خلال الفترة الممتدة من عام 2020 إلى عام 2024وسبل تطويرها، ولتحقيق هدف الدراسة تم توظيف مؤشرات كل من نسبة السيولة النقدية، و نسبة التسهيلات الائتمانية الى الودائع ، بينما تم قياس الربحية من خلال كل من نسبة معدل العائد على حقوق الملكية، وعائد السهم، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة السيولة ومستوى الربحية في ظل بيئة اقتصادية مصرفية متقلبة تتميز بتذبذب المؤشرات النقدية والاقتصادية ومحدودية أدوات التمويل الخارجية.

وقد خلصت الدراسة من خلال السنوات الخمس المدروسة لبنك الائتمان الأهلي أن العلاقة بين كفاءة إدارة السيولة و الربحية هي علاقة عكسية، كلما ارتفع حجم السيولة غير الموظفة، تراجعت مؤشرات الربحية (ROE وEPS) و نلاحظ بان القرارات المتعلقة بمنح التسهيلات أثّرت مباشرة على الربحية، إذ

أن زيادة حجم الإقراض الناجح تعني عوائد أعلى ولكن بسيولة أقل، و أيضا التقلبات الاقتصادية والسياسية لعبت دوراً حاسماً في تغيير العلاقة، حيث أن ارتفاع المخاطر الخارجية (كورونا، سعر الصرف، قرارات حكومية) جعل البنك يتحرك بحذر بين السيولة والربحية، ومن هنا نلاحظ بان بنك الائتمان الأهلي خلال 2020–2024 أظهر قدرة على الموازنة بين السيولة والربحية تبعاً للظروف الاقتصادية، لكنه عانى من ضغوط بيئية جعلت العلاقة بين المؤشرين متذبذبة وغير مستقرة.

كما أظهرت النتائج أن القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، إدارة الأصول والخصوم بشكل ديناميكي، وتنويع مصادر التمويل، تعد عوامل رئيسية لتعزيز استقرار السيولة وتحقيق الربحية المستدامة.

واستناداً إلى نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنبؤ النقدي المستقبلي، تنويع آجال التمويل، إدارة الأصول والخصوم بشكل مرن، وتطبيق نظم رصد وتحكم متكاملة تعتمد على مؤشرات إنذار مبكر، مع الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، بما يضمن تحسين استقرار السيولة وتعزيز استدامة الربحية في بيئة مصرفية سورية متقلبة.

الكلمات المفتاحية:

كفاءة إدارة السيولة، ربحية المصرف.

Abstract:

The present study aimed to examine the efficiency of liquidity management in the profitability of Ahli Trust Bank of Syria during the period from 2020 to 2024, and to explore possible ways to enhance it. To achieve this objective, the study employed two key liquidity indicators: the Cash liquidity Ratio and the Loans-To-Deposits Ratio, while profitability was measured through the Return on Equity (ROE) and Earnings Per Share (EPS). The purpose was to analyze the relationship between the efficiency of liquidity management and the level of profitability within a volatile banking and economic environment characterized by fluctuations in monetary and economic indicators and the limited availability of external financing tools. The findings over the five-year

study period revealed an inverse relationship between liquidity management efficiency and profitability. As the volume of idle (uninvested) liquidity increased, profitability indicators (ROE and EPS) tended to decline. Moreover, lending policy decisions had a direct impact on profitability, where increased levels of successful credit expansion led to higher returns but lower liquidity. Economic and political fluctuations also played a decisive role in altering the relationship, as heightened external risks, such as the COVID-19 pandemic, exchange rate instability, and regulatory actions, prompted the bank to act cautiously in balancing liquidity and profitability. Accordingly, Ahli Trust Bank demonstrated, throughout 2020–2024, an ability to maintain a relative balance between liquidity and profitability depending on prevailing economic conditions, yet faced environmental pressures that made the relationship between the two indicators unstable and inconsistent. The results also indicated that the ability to forecast future cash flows, manage assets and liabilities dynamically, and diversify funding sources represent key factors in enhancing liquidity stability and achieving sustainable profitability. Based on these findings, the study recommended strengthening future cash flow forecasting, diversifying funding sources, adopting a flexible asset, liability management approach, and implementing integrated monitoring and control systems that rely on early warning indicators, while benefiting from successful international experiences. Such measures would improve liquidity stability and support profitability sustainability within the volatile Syrian banking environment.

Keywords: Liquidity management efficiency, bank profitability

الفهرس

فهرس المحتويات		
العنوان		الصفحة
الفصل الأول ـ الفصل التمهيدي		
أولاً	المقدمة	
ثانياً	مشكلة الدراسة	
ثالثاً	أهمية الدراسة	
رابعاً	أهداف الدراسة	
خامساً	متغيرات الدراسة	
سادساً	حدود الدراسة	
سابعاً	منهج الدراسة	
ثامناً	مصادر جمع البيانات	

الفصل الثاني ـ الإطار النظري		
المبحث الأول:		
المبحث الثاني:		
الفصل الثالث ـ الإطار العملي		
المبحث الأول:		
المبحث الثاني:		
المبحث الثالث:		
أولاً		
ثانياً		
ثالثاً		
النتائج والتوصيات		
المراجع		

فهرس الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		

فهرس الأشكال		
رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

الفصل التمهيدي: الإطار العام للبحث

أولاً- مقدمة البحث

تُعد السيولة من أبرز المحددات الجوهرية لكفاءة الأداء المصرفي، إذ تعكس قدرة المؤسسة المالية على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى تصفية أصول أو تحمل تكاليف تمويل مرتفعة، وتكمن أهمية إدارة السيولة في كونها أداة تنظيمية تضمن التوازن بين متطلبات الاستقرار المالي وتحقيق الربحية، من خلال التحكم في حجم الأصول السائلة وتوقيت استخدامها، بما يتوافق مع طبيعة الالتزامات والمخاطر المحيطة.

وتتطلب الإدارة الفعالة للسيولة اعتماد سياسات تشغيلية ورقابية دقيقة تتيح للمصرف التنبؤ بالاحتياجات النقدية وتحديد الفجوات التمويلية المحتملة، إلى جانب القدرة على التعامل مع تقلبات السوق ومحددات البيئة التنظيمية، ويزداد هذا التحدي تعقيداً في الاقتصادات التي تعاني من اختلالات هيكلية، كما هو الحال في الاقتصاد السوري، حيث تتسم البيئة المصرفية بضعف السيولة العامة، وتذبذب سعر الصرف، وغياب أدوات السوق المفتوحة، فضلاً عن محدودية الوصول إلى التمويل الخارجي.

في هذا السياق، تبرز المصارف التقليدية السورية الخاصة كجهات فاعلة تواجه ضغوطاً متزايدة للحفاظ على مستويات آمنة من السيولة، في ظل تراجع النشاط الاقتصادي، وتقلص حجم الودائع، وارتفاع مخاطر التعثر، ويُعد مصرف الائتمان الأهلي نموذجاً تحليلياً مناسباً لدراسة كفاءة إدارة السيولة ضمن هذه البيئة، نظراً لطبيعة عملياته، وحجمه، وموقعه ضمن القطاع المصرفي السوري.

يركز هذا البحث على تحليل مدى كفاءة إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي، كما يسعى البحث إلى قياس أثر هذه الكفاءة على الربحية وذلك لبنك الائتمان الأهلي.

ثانياً- مشكلة البحث

تشهد البيئة المصرفية السورية في المرحلة الراهنة تحديات اقتصادية متفاقمة، أبرزها انخفاض مستويات السيولة المتاحة، وتزايد الطلب النقدي من قبل العملاء، وتذبذب المؤشرات الكلية المرتبطة بسعر الصرف والتمويل الخارجي، وفي هذا السياق، يواجه بنك الائتمان الأهلي ضغوطاً تشغيلية متزايدة في إدارة السيولة، رغم اعتماده مجموعة من الإجراءات التنظيمية والرقابية لضبط التدفقات النقدية وتفادي العجز،

إلا أن هذه الإجراءات لم تكن كافية لضمان الاستقرار المالي، حيث انعكست محدودية السيولة سلباً على قدرة المصرف الاستثمارية، وأثرت بشكل مباشر على الربحية، بما في ذلك العائد على حقوق الملكية وعائد السهم.

وانطلاقاً من هذه الإشكالية، تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى كفاءة إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي، وما انعكاسها على ربحية البنك في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى كفاءة السياسات والإجراءات المعتمدة لإدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي؟
2. كيف تؤثر كفاءة إدارة السيولة على مستوى الربحية في بنك الائتمان الأهلي؟
3. ما أبرز التحديات التشغيلية والاقتصادية التي تواجه إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي، في ظل البيئة التنظيمية والمالية الحالية؟
4. ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة السيولة بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الراهنة، ويُسهم في تعزيز الأداء المالي والاستدامة الربحية؟

ثالثاً- أهمية البحث

تكمن الأهمية العملية للبحث في قدرته على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي، بما يسهم في تعزيز ربحيته، ويساعد المصرفيين وصناع القرار على فهم التحديات التشغيلية المتعلقة بالسيولة بدقة، ويقترح آليات تطوير تتوافق مع المعايير المصرفية الدولية وظروف السوق المحلية.

رابعاً- أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة إدارة السيولة في مصرف الائتمان الأهلي السوري، وتحليل انعكاسها على مستوى الربحية، في ظل التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجه القطاع المصرفي المحلي، وتنطلق الأهداف التفصيلية من التساؤل الرئيسي وتساؤلاته الفرعية، وتتمثل فيما يلي:

1. تحليل واقع إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي، من حيث السياسات والأدوات المعتمدة، ومدى توافقها مع متطلبات البيئة التشغيلية الراهنة.
2. قياس أثر إدارة السيولة على الربحية في بنك الائتمان الأهلي.
3. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجه إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي.
4. اقتراح آليات تطوير سياسات وأدوات إدارة السيولة بما يعزز قدرة البنك على تحقيق التوازن بين السيولة والربحية، ويضمن استمرارية العمل ضمن بيئة اقتصادية غير مستقرة.

خامساً– متغيّرات البحث:

1. كفاءة إدارة السيولة تُقاس من خلال المؤشرات المالية والتشغيلية الرئيسية والتي تعكس قدرة المصرف على إدارة السيولة بفعالية، وهي:

- نسبة السيولة النقدية (Cash Liquidity Ratio): تقيس قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل باستخدام أصوله السائلة.
- نسبة التسهيلات الائتمانية الى الودائع (Loans To Deposits Ratio–LDR): تعبر عن مدى استخدام المصرف للودائع المتاحة في منح التسهيلات الائتمانية.

2. ربحية المصرف يُقاس الأداء المالي للمصرف من خلال المؤشرات المالية الرئيسية التالية وهي:

- معدل العائد على حقوق الملكية (Return on Equity – ROE): يُستخدم لتقييم مدى قدرة المصرف على تحقيق عوائد للمساهمين من خلال استثمار حقوقهم، ويعكس فعالية الإدارة في تعظيم القيمة.

- ربحية السهم (نصيب السهم من الأرباح – Earnings Per Share – EPS): يُعبّر عن نصيب كل سهم من الأرباح الصافية، ويُعد مؤشراً مباشراً على ربحية المصرف من وجهة نظر المستثمرين.

سادساً– حدود البحث

–**الحدود الزمانية:** نظرا لأزمة السيولة المرافقة لجائحة كورونا في عام 2020 بدأت الدراسة لتغطي الفترة الممتدة من عام 2020 إلى 2024.

–**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على بنك الائتمان الأهلي في الجمهورية العربية السورية.

سابعاً– منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف الإجابة على تساؤلات البحث المتعلقة بكفاءة إدارة السيولة في مصرف الائتمان الأهلي السوري وانعكاسها على الربحية، حيث سيتم توصيف السياسات والإجراءات المعتمدة في إدارة السيولة، وتحليل البيانات المالية ذات الصلة لتقييم مستوى الكفاءة التشغيلية، ومن ثم دراسة آليات التطوير الممكنة بما يتوافق مع التحديات الاقتصادية الراهنة، ومن ثم تحليل البيانات المالية للبنك المدروس.

ثامناً– مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات على التقارير المالية السنوية الصادرة عن مصرف الائتمان الأهلي، والمنشورة على الموقع الرسمي لهيئة الأوراق والأسواق المالية السورية.

الفصل الأول: الفصل النظري

تمهيد

يشكل هذا الفصل الإطار المفاهيمي والتحليلي لفهم العلاقة بين ربحية المصارف وإدارة السيولة، باعتبارهما من الركائز الأساسية لتقييم الأداء المالي للمؤسسات المصرفية، يهدف الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالربحية المصرفية، وعوامل تأثيرها، بالإضافة إلى تحليل العلاقة الجوهرية بين إدارة السيولة ومستوى العوائد المصرفية.

يتناول المبحث الأول مفهوم الربحية المصرفية وأهميتها، حيث سيتم تعريف الربحية، استعراض أهم المؤشرات المالية المستخدمة في قياسها، وبيان كيفية تأثير العوامل الاقتصادية والتشغيلية والتنظيمية على أداء المصرف المالي.

أما المبحث الثاني، فيركز على العلاقة بين إدارة السيولة وربحية المصرف، موضحاً كيف يمكن لإدارة السيولة الفعّالة أن تدعم تحقيق عوائد مستدامة، وما هي الآثار المترتبة على المصرف في حال وجود اختلال في السيولة، كما يتطرق المبحث إلى البُعد التنظيمي والرقابي الذي يشكل سياقاً هاماً لتفسير العلاقة بين السيولة والربحية.

من خلال هذا الفصل، سيتم تأسيس قاعدة معرفية تمكن من فهم الديناميكيات المالية للمصارف بشكل عام، وللسياق السوري بنك الائتمان الأهلي بشكل خاص، بما يمهد لربط النتائج التطبيقية في الفصل القادم.

المبحث الأول: إدارة السيولة

تمهيد

تُعدّ إدارة السيولة من الوظائف الجوهرية في العمل المصرفي، لما لها من تأثير مباشر على قدرة المصرف في الوفاء بالتزاماته المالية قصيرة الأجل، وتحقيق التوازن بين الجاهزية النقدية والربحية التشغيلية، وتزداد أهمية هذه الوظيفة في البيئات المصرفية التي تتسم بالتقلبات الاقتصادية، ومحدودية أدوات التمويل، وتفاوت السياسات النقدية، كما هو الحال في السياق السوري، ويهدف هذا المبحث إلى تناول المفهوم الفني والتنظيمي لإدارة السيولة، واستعراض خطواتها الإجرائية داخل المصرف، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في كفاءتها، بما في ذلك جودة التخطيط المالي، وكفاءة نظم المعلومات، ومرونة السياسات التشغيلية، والبيئة التشريعية، كما يتناول التحديات الخاصة بالمصارف، مثل فائض السيولة غير المستثمر وصعوبة تسييل الأصول، ويُبرز أهمية تحقيق التوازن بين السيولة والربحية في مواجهة الأزمات المفاجئة، ويُختتم المبحث بعرض المؤشرات الكمية المستخدمة في تقييم كفاءة إدارة السيولة، وطرق قياس وتقدير الاحتياجات النقدية، سواء من خلال الإرشادات التشغيلية أو المداخل التحليلية.

أولا: مفهوم إدارة السيولة

التعريف الأول:

تُعرّف إدارة السيولة بأنها العملية التي يقوم بها المصرف لضمان توفر النقد الكافي لتغطية الالتزامات المالية قصيرة الأجل في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، دون التأثير على استقراره المالي أو تكبده خسائر غير مبررة، وتشمل هذه الإدارة التخطيط للتدفقات النقدية، وتحديد الفجوات التمويلية، وتوظيف الأصول السائلة بكفاءة لضمان استمرارية النشاط المصرفي. (الجابري، 2016، ص142)

التعريف الثاني:

كما عرّفت لجنة بازل إدارة السيولة بأنها: "القدرة على تمويل الزيادة في الموجودات والوفاء بالالتزامات عند استحقاقها دون تحمل خسائر غير مقبولة"، وهو تعريف يربط بين السيولة والقدرة على التوسع في النشاط المصرفي دون الإخلال بالاستقرار المالي. (Basel Committee, 2008, P1)

تعريف الباحثة:

ومن وجهة نظر الباحثة، فإن إدارة السيولة تمثل وظيفة تنظيمية واستراتيجية في آنٍ واحد، تهدف إلى ضمان جاهزية المصرف الدائمة لتوفير السيولة اللازمة لمركزه المالي، سواء عبر الاحتفاظ بالنقد أو من خلال أصول قابلة للتحول السريع إلى نقد دون خسائر، وتُعد هذه الإدارة مؤشراً على القوة المالية للمصرف، وعلى مدى مرونته في التعامل مع المتغيرات التشغيلية والاقتصادية، كما أنها تعكس كفاءة التنسيق بين الإدارات التشغيلية والمالية، وقدرة المصرف على التنبؤ بالاحتياجات النقدية والتفاعل مع الظروف الاقتصادية المحيطة.

ثانياً: خطوات إدارة السيولة

تُعد إدارة السيولة عملية تنظيمية متكاملة تهدف إلى ضمان قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية قصيرة الأجل دون تأخير أو خسائر، وذلك من خلال سلسلة من الإجراءات المتتابعة التي تُمكّنه من التنبؤ بالاحتياجات النقدية وتوفيرها في الوقت المناسب، وتُطبق هذه الخطوات بشكل دوري، وتُراجع بانتظام لضمان التكيف مع المتغيرات التشغيلية والاقتصادية. (بلغرسة، 2007، ص280)

1. تقدير الاحتياجات النقدية قصيرة الأجل: تبدأ إدارة السيولة بتحليل دقيق للالتزامات المالية اليومية والأسبوعية، بما في ذلك سحوبات المودعين، استحقاقات القروض، ومدفوعات التشغيل، يهدف هذا التحليل إلى تحديد حجم السيولة المطلوبة بدقة، وتجنب أي فجوة تمويلية قد تؤثر على استقرار المصرف.

(الكروي، 2009، ص7)

2. تحليل التدفقات النقدية المتوقعة: يتم إعداد جداول زمنية للتدفقات الداخلة والخارجة، بهدف تحديد الفجوات الزمنية بين الإيرادات والمصروفات، وتُعد هذه الخطوة ضرورية لتقدير حجم العجز أو الفائض النقدي المتوقع، وتحديد مدى الحاجة إلى تمويل إضافي أو إعادة توزيع الأصول.

(بلغرسة، 2007، ص280)

3. تحديد مصادر التمويل المتاحة: تشمل هذه المصادر الأرصدة النقدية الجاهزة، الأصول القابلة للتحويل السريع، التسهيلات الائتمانية، أو الاقتراض من السوق النقدية، ويتم تقييم كلفة كل مصدر ومدى ملاءمته للظرف المالي، مع مراعاة شروط السوق والضوابط التنظيمية. (الكروي، 2009، ص8)

4. توزيع الأصول السائلة: يُخصص جزء من السيولة للاحتياطي الإلزامي لدى المصرف المركزي، وجزء للاستثمارات قصيرة الأجل، وجزء للنقد الجاهز، ويهدف هذا التوزيع إلى تحقيق أعلى درجات المرونة والجاهزية، وضمان توفر السيولة عند الحاجة دون تعطيل العمليات التشغيلية. (بلغرسة، 2007، ص281)

5. مراقبة المؤشرات التشغيلية المرتبطة بالسيولة: تشمل هذه المؤشرات نسبة القروض إلى الودائع، نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، ودوران السيولة، وتُستخدم هذه المؤشرات لتقييم فعالية الإدارة وتوجيه القرارات التصحيحية، كما تُعد أدوات رقابية داخلية وخارجية لضمان الامتثال للمعايير التنظيمية.

(الكروي، 2009، ص9)

وتُعد هذه الخطوات ضرورية لضمان كفاءة إدارة السيولة، وتُطبق بشكل يومي وأسبوعي وشهري، مع مراجعات دورية لضمان التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والرقابية، خاصة في البيئات المصرفية التي تعاني من محدودية الأدوات التمويلية وتقلبات السوق.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة السيولة

تتأثر كفاءة إدارة السيولة بجملة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد قدرة المصرف على توفير النقد اللازم في الوقت المناسب دون تكبد خسائر أو تعطيل للعمليات التشغيلية، وتُعد هذه العوامل حاسمة في تقييم مدى فعالية السياسات والإجراءات المعتمدة، خاصة في البيئات المصرفية التي تتسم بالتقلبات الاقتصادية ومحدودية أدوات التمويل. (الشمري، 2022، ص89)

1. جودة التخطيط المالي والتنبؤ بالاحتياجات النقدية: تعتمد كفاءة إدارة السيولة على مدى قدرة المصرف في إعداد تقديرات دقيقة للاحتياجات النقدية المستقبلية، بناءً على تحليل التدفقات الداخلة والخارجة، وتحديد الفجوات الزمنية بين الإيرادات والمصروفات، فكلما كانت التوقعات أكثر دقة، زادت قدرة المصرف على تجنب العجز النقدي أو فائض السيولة غير المنتج.

(Eltweri et al, 2024, p582)

2. كفاءة نظم المعلومات المالية: تلعب نظم المعلومات دوراً محورياً في توفير بيانات لحظية دقيقة حول أرصدة الحسابات، تواريخ الاستحقاق، وحركة النقد، وتُعد هذه البيانات أساساً لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة في إدارة السيولة، خاصة في ظل التغيرات المفاجئة في السوق أو سلوك العملاء. (Chen et al, 2024, p1460)

3. مرونة السياسات التشغيلية: تُسهم قدرة المصرف على تعديل هيكل الأصول والخصوم بسرعة في تعزيز كفاءة إدارة السيولة، فالمصارف التي تمتلك سياسات مرنة في إعادة توزيع الأصول أو إعادة جدولة الالتزامات تكون أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات الطارئة دون الإخلال بالتوازن المالي. (الطائي، 2023، ص211)
4. البيئة التنظيمية والسياسات النقدية: تؤثر تعليمات المصرف المركزي، مثل متطلبات الاحتياطي الإلزامي أو أدوات السوق المفتوحة، بشكل مباشر على حجم السيولة المتاحة للمصرف، كما أن التشريعات المصرفية تحدد هامش المناورة في إدارة الأصول السائلة، وتفرض قيوداً على بعض أنواع التوظيف المالي. (خليل ، 2023، ص221)
5. الظروف الاقتصادية العامة: تشمل هذه الظروف معدلات التضخم، سعر الصرف، ومستوى النشاط الاقتصادي، وهي عوامل تؤثر على سلوك العملاء، حجم السحوبات، وتكلفة التمويل، فارتفاع التضخم مثلاً يؤدي إلى زيادة الطلب على النقد، بينما تؤدي تقلبات سعر الصرف إلى إعادة تقييم الأصول والخصوم، مما ينعكس على السيولة المتاحة. (الحسن، 2023، ص111)

وتُظهر هذه العوامل أن إدارة السيولة ليست مجرد وظيفة مالية داخلية، بل هي منظومة متكاملة تتأثر بالبيئة التشغيلية والتنظيمية والاقتصادية، وتتطلب تنسيقاً عالياً بين مختلف الإدارات داخل المصرف، إلى جانب قدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

رابعاً: أهمية إدارة السيولة

تُعد إدارة السيولة من الوظائف الأساسية في العمل المصرفي، نظراً لتأثيرها المباشر على استقرار المصرف وربحيته، وقدرته على مواجهة المتغيرات التشغيلية والاقتصادية، وتبرز أهميتها من خلال:

1. ضمان الوفاء بالالتزامات المالية: تمكّن إدارة السيولة المصرف من تلبية طلبات السحب، وتسديد الالتزامات قصيرة الأجل دون تأخير، مما يحافظ على استمرارية النشاط المصرفي ويمنع التعثر المالي، خاصة في ظل الأزمات أو التقلبات المفاجئة في السوق. (رجيل، العلي، 2024، ص112)
2. تعزيز الربحية من خلال الاستخدام الأمثل للأصول السائلة: تساعد الإدارة الفعالة للسيولة في تقليل حجم النقد غير المنتج، وتوجيه الأرصدة نحو استثمارات قصيرة الأجل ذات عائد مناسب، مما يرفع من كفاءة استخدام الموارد ويُحسن مؤشرات الأداء المالي.

(Ngo & Vu, 2023, p7)

3. دعم الرقابة الداخلية والامتثال التنظيمي: تُعد مؤشرات السيولة أدوات رقابية مهمة تُستخدم داخلياً لتقييم الأداء، وخارجياً من قبل الجهات التنظيمية لضمان التزام المصرف بالمعايير الرقابية، مثل نسب الاحتياطي الإلزامي ونسب الأصول السائلة. (العبيدي، 2023، ص134)
4. تعزيز ثقة المودعين والمستثمرين: تُعد قدرة المصرف على الاستجابة الفورية للطلبات النقدية مؤشراً على متانته المالية، مما يُسهم في رفع مستوى الثقة لدى العملاء والمستثمرين، ويُشجع على زيادة حجم الودائع وتحسين شروط التمويل. (العبيدي، 2023، ص134)
5. الحماية من الأزمات المفاجئة: تُعد السيولة خط الدفاع الأول في مواجهة الأزمات، سواء كانت ناتجة عن تغيرات اقتصادية أو سلوك جماعي للمودعين، وتُظهر التجارب الحديثة أن المصارف التي تمتلك سياسات سيولة مرنة كانت أكثر قدرة على الصمود أمام الأزمات دون اللجوء إلى تصفية أصول بخسائر.

(Chen et al, 2024, p1455)

خامساً: مؤشرات قياس كفاءة إدارة السيولة

تُقاس كفاءة إدارة السيولة في المصارف التجارية من خلال مجموعة من المؤشرات التشغيلية والمالية التي تعكس مدى قدرة المصرف على إدارة موارده النقدية بفعالية، وتحديد جاهزيته لمواجهة الالتزامات دون تعطيل للعمليات أو تكبد خسائر، وتُستخدم هذه المؤشرات في التقييم الداخلي والرقابي، وتشمل:

1. **نسبة السيولة النقدية (Cash Liquidity Ratio)**: تُستخدم هذه النسبة لقياس قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل باستخدام أصوله السائلة، وتُعد مؤشراً أولياً على الاستقرار المالي. وتحسب وفق المعادلة التالية:

نسبة السيولة النقدية=الأموال الجاهزة وشبه الجاهزة/إجمالي الودائع +الالتزامات الأخرى×100

ارتفاع هذه النسبة يدل على قدرة المصرف على مواجهة الالتزامات الفورية دون الحاجة إلى تصفية أصول طويلة الأجل أو اللجوء إلى مصادر تمويل طارئة. (السباغ، 2023 ، ص88)

2. **نسبة التسهيلات الائتمانية إلى الودائع (Credit Facilities To Deposits Ratio–LDR)**: تعبر عن مدى استخدام المصرف للودائع المتاحة في منح التسهيلات الائتمانية. ارتفاعها قد يعني تقليل السيولة المتاحة للوفاء بالالتزامات، مما قد يشكل ضغطا على الإدارة للحفاظ على توازن السيولة.

نسبة التسهيلات الائتمانية الى الودائع = اجمالي التسهيلات الائتمانية / اجمالي الودائع ×100

وتتراوح النسبة الآمنة عادة بين 80% و90% وهو مؤشر على التوازن المالي الآمن والحكيم وتعني ان المصرف يستخدم جزءاً جيداً من ودائعه لتمويل القروض مع الحفاظ على سيولة مناسبة.

ارتفاع هذه النسبة تشير الى مخاطرة تمويلية عالية، ونقصها تعني ان المصرف لا يستفيد بشكل كاف من ودائعه في تحقيق أرباح من خلال القروض.

سادساً: طرق قياس وتقدير احتياجات السيولة

تُعد عملية قياس وتقدير احتياجات السيولة من المهام الحيوية التي تقع على عاتق مديري السيولة في المصارف، إذ تهدف إلى ضمان توفر النقد الكافي لتغطية الالتزامات دون تعطيل للعمليات أو تكبد خسائر، وقد تطورت هذه العملية لتشمل إرشادات تشغيلية دقيقة، إلى جانب مداخل تحليلية كمية تُستخدم في التخطيط المالي قصير الأجل.

1. إرشادات تشغيلية لمديري السيولة

طوّر مدراء السيولة المصرفية عبر السنوات مجموعة من القواعد الإجرائية التي تُعد بمثابة أدوات رقابية وتشغيلية تساعدهم في اتخاذ قرارات دقيقة، ومن أبرزها:

أ- التنسيق بين الأقسام التشغيلية: يجب على مدير السيولة أن يتابع حركة الأموال في جميع الأقسام، خاصة أقسام القروض والودائع، وأن يتلقى إشعارات مسبقة بأي تغيّر محتمل في التدفقات النقدية، مثل منح خطوط ائتمان جديدة أو استحقاق شهادات إيداع، ليتمكن من الاستعداد لأي سحب مفاجئ.

ب- تتبع كبار المودعين: يُعد تتبع سلوك كبار العملاء المودعين عاملاً حاسماً في التنبؤ بالاحتياجات النقدية، إذ أن سحب أو إيداع مبالغ كبيرة قد يُحدث فجوة مفاجئة في السيولة، مما يستدعي استعداداً مسبقاً لتوفير النقد أو توظيفه. (Manthou et al, 2023, p146)

ت- وضوح أولويات المصرف: ينبغي أن تكون أهداف إدارة السيولة واضحة ومُنسقة مع الإدارة العليا، بحيث تُمنح السيولة أولوية في توزيع الموارد، لا سيما في ظل التزامات قانونية مثل الاحتياطي الإلزامي، وتوجهات المصرف نحو الإقراض أو الاستثمار.

(الخطيب، 2024، ص93)

ث- المراجعة المستمرة لمركز السيولة: يجب تحليل قرارات السيولة بشكل دوري لتفادي الوقوع في مواقف العجز أو الفائض غير المنتج، حيث أن السيولة الفائضة غير المستثمرة تُسبب خسائر في الدخل، بينما العجز قد يؤدي إلى تصفية أصول بخسارة أو اللجوء إلى تمويل طارئ. (الجابري، 2016، ص142)

2. مداخل تحليلية لتقدير احتياجات السيولة

تُستخدم عدة مناهج كمية لتقدير احتياجات المصرف من السيولة، وتُطبق عادة بشكل تكاملي، وتشمل:

أ- مدخل مصادر واستخدامات الأموال (Sources and Uses Approach): يعتمد هذا المدخل على تحليل التغيرات المتوقعة في القروض والودائع خلال فترة التخطيط، ويُفترض أن:

- زيادة الإيداعات أو انخفاض القروض تُعزز السيولة.
- انخفاض الإيداعات أو زيادة القروض تُضعف السيولة.
- الفجوة بين المصادر والاستخدامات تُحدد ما إذا كان المصرف في وضع فائض أو عجز.

قانون الحساب: فجوة السيولة = التغير المتوقع في الإيداعات - التغير المتوقع في القروض

كلما كانت الفجوة موجبة، دلّ ذلك على فائض سيولة يجب توظيفه، وإذا كانت سالبة، دلّ ذلك على عجز يستدعي تمويلاً سريعاً. (العزوي، 2024 ، ص106)

ب- مدخل هيكل الأموال (Structure of Funds Approach): يُصنف هذا المدخل مصادر الأموال حسب درجة استقرارها (مثل الودائع الجارية مقابل الودائع لأجل)، ويُقارنها باستخدامات الأموال حسب درجة سيولتها الهدف هو تحقيق توازن بين مصادر مستقرة واستخدامات مرنة، مما يُعزز قدرة المصرف على التكيف مع المتغيرات التشغيلية. (السباغ، 2023 ، ص91)

ت- مدخل مؤشر السيولة (Liquidity Indicator Approach): يعتمد على استخدام مؤشرات كمية مثل: نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، نسبة القروض إلى الودائع، نسبة الاحتياطي القانوني، وتُستخدم هذه المؤشرات لتكوين صورة رقمية عن مركز السيولة، وتحديد مدى كفاءتها في مواجهة الالتزامات. وتُعد هذه الطريقة الأكثر شيوعاً في التقارير الرقابية والمحاسبية. (Ngo & Vu, 2023, p11)

سابعاً: كفاءة إدارة السيولة في سورية

تُعد كفاءة إدارة السيولة من أبرز المؤشرات على جودة الأداء المصرفي، إذ تعكس قدرة المصرف على التوفيق بين الوفاء بالالتزامات النقدية وتحقيق العوائد التشغيلية، وفي السياق السوري، تتأثر هذه الكفاءة

بجملة من العوامل الداخلية والخارجية، مما يجعل تقييمها أكثر تعقيداً في ظل البيئة الاقتصادية والتشريعية الراهنة.

1. العوامل الداخلية

أ- جودة إدارة المخاطر: تشمل مراقبة المحافظ الائتمانية وتقييم القروض المتعثرة، حيث تؤدي الزيادة في هذه القروض إلى تراجع السيولة المتاحة، وارتفاع المخاطر التشغيلية، أن ارتفاع القروض المتعثرة في المصارف السورية خلال فترة الحرب أدى إلى تآكل السيولة وتراجع مؤشرات الاستقرار المالي.

ب- نسبة توظيف الودائع: يُعد الاستخدام الأمثل للودائع في استثمارات مربحة عاملاً حاسماً في تعزيز كفاءة السيولة، فالتوظيف الزائد يُعرض المصرف لنقص السيولة، بينما يؤدي التوظيف الضعيف إلى انخفاض الربحية، إن المصارف الإسلامية السورية واجهت صعوبات في توظيف الودائع بسبب محدودية الأدوات الاستثمارية المتوافقة مع الشريعة، مما أدى إلى تراكم فائض سيولة غير مستثمر. (نور الدين، 2020 ، ص66)

ت- كفاية رأس المال: يساهم رأس المال الكافي في امتصاص الصدمات المالية، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية التي تشهدها سورية، فالمصارف ذات رأس المال القوي تكون أكثر قدرة على مواجهة تقلبات السوق دون التأثير على سيولتها التشغيلية. (العلي، 2023 ، ص77)

ث- استراتيجيات إدارة الأصول والخصوم: تشمل استخدام أدوات مالية قصيرة الأجل لسد الفجوات النقدية، والموازنة بين الربحية والسيولة، وتُعد هذه الاستراتيجيات ضرورية لضمان التكيف مع الطلبات النقدية المفاجئة دون الإخلال بالعوائد الاستثمارية. (الخطيب، 2024، ص91)

2. العوامل الخارجية

أ- السياسات النقدية للمصرف المركزي: تؤثر سياسات "حبس السيولة" التي يتبعها المصرف المركزي السوري في تقييد تدفق الأموال، مما يحد من قدرة المصارف على تلبية احتياجات العملاء إن هذه السياسات ساهمت في تصفية أعمال شركات وزيادة البطالة والركود التضخمي.

ب- الظروف الاقتصادية: تشمل الأزمات مثل جائحة كورونا والصراعات الإقليمية، التي تزيد من طلب العملاء على السحوبات النقدية وتقلل من تدفق الودائع وإن المصارف واجهت ضغطاً كبيراً على السيولة خلال فترات الأزمات، مما أثر على قدرتها التشغيلية.

ت- الركود التضخمي: يؤدي انخفاض الإنتاج وتراجع الطلب إلى زيادة الضغط على المصارف للحفاظ على سيولة عالية في ظل تدني العوائد، مما يُضعف كفاءة التوظيف المالي. (الحسن، 2023، ص104)

ث- التشريعات والأدوات المالية: نقص الأدوات المالية الإسلامية، مثل الصكوك، يُعيق إدارة الفوائض النقدية بكفاءة، خاصة في المصارف الإسلامية التي تعتمد على استثمارات حقيقية يصعب تسييلها بسرعة. (نور الدين، 2020 ، ص78)

ج- متطلبات الشفافية والحوكمة: تؤثر جودة الإشراف الداخلي ووضوح السياسات على التنبؤ بالاحتياجات النقدية، وتُعد من العوامل التنظيمية التي تحدد مدى قدرة المصرف على إدارة السيولة بفعالية. (العلي، 2023 ، ص91)

3. التحديات الخاصة بالمصارف السورية

تواجه المصارف السورية تحديات كبيرة خاصة بالسيولة تتمثل في التالي:

تعاني المصارف السورية بما فيها مصرف سورية المركزي، من نقص حاد في السيولة بالليرة السورية والعملات الأجنبية، بسبب سياسة حبس السيولة التي يتبعها مصرف سورية المركزي للحد من التضخم وضبط سعر الصرف.

وهذا النقص أدى الى تعطيل تمويل العمليات المالية وتأخير رواتب الموظفين وصعوبة سحب الأموال من قبل المودعين، ما أثر سلباً على ثقة الجمهور في النظام المصرفي.

كما أن السيولة المتداولة في الأسواق أكبر من سيولة المصارف، ما يعكس وجود تضخم في المعروض النقدي خارج النظام المصرفي.

الأسباب والعوامل:

التحديات الخاصة بالسيولة في المصارف السورية خلال الفترة الممتدة من عام 2020 إلى عام 2024 كانت حادة ومتعددة الأبعاد، حيث ان بداية الأزمة كانت قبل عام 2020، لكنها تفاقمت مع دخول قانون قيصر حيز التنفيذ في 2020، مما أدى إلى تشديد العقوبات الدولية على سوريا وتقليل التحويلات الخارجية إلى المصارف السورية، بالإضافة إلى الأثر الكبير للأزمة المالية في لبنان التي جمدت ودائع السوريين في مصارف لبنانية بنحو 1.6 مليار دولار مما سبب نقصاً كبيراً في السيولة داخل سوريا. فأن نقص السيولة النقدية هو أبرز تحدي، فقد تراجعت قدرة المصارف على تلبية طلبات السحب اليومية، مما أدى إلى فقدان الثقة من المودعين الذين ترددوا في إيداع أموالهم في المصارف، واحتفاظهم بالنقد خارج النظام المصرفي أو تحويله إلى العملات الأجنبية.

كما أن الأسواق السورية ما زالت تعتمد بشكل كامل على النقد الورقي، مع ضعف واضح في الخدمات المصرفية الإلكترونية والبطاقات المصرفية. ومع غياب بيئة قانونية محفزة وعدم مطابقة نسب الاحتياطي النقدي مع المعايير الدولية (حيث تم تخفيض نسبة الاحتياطي الإلزامي إلى 5% بدلاً من 15%)، مما قلل من قدرة المصارف على زيادة الإقراض والتوسع في النشاط الاقتصادي.

وايضاً ضعف البنية التحتية المصرفية والتقنية، وعزلة النظام المصرفي السوري من الأنظمة المالية العالمية، مثل نظام سويفت، كلها عوامل تزيد من تعقيد الوضع المالي والسيولة للمصارف.

الاقتصاد السوري خلال هذه الفترة تأثر بشكل كبير بالاقتصاد الموازي (اقتصاد الأزمة)، وانتشار السوق السوداء للعملات، وانتقال كميات كبيرة من الأموال إلى التداول خارج النظام المصرفي، مما ساهم في استمرار أزمة السيولة وإضعاف السيطرة على النقد المتداول. الحكومة حاولت اتخاذ بعض الإجراءات مثل طرح عملة جديدة في محاولة لامتصاص الأزمة وتقليل الضغط على النظام المالي، لكن الأزمة لا تزال قائمة بسبب التحديات البنيوية والاقتصادية.

وأيضاً فقد أثرت جائحة كورنا على السيولة في المصارف بشكل كبير وتسببت في زيادة السيولة الاحتياطية لدى المصارف بسبب تراجع منح التسهيلات الائتمانية وارتفاع مخاطر التعثر في سداد القروض، وبعد قرار مصرف سورية المركزي بتعليق منح التسهيلات بشكل مؤقت، أدى ذلك الى ارتفاع ارصدة المصارف بالليرة السورية بعام 2020 بشكل كبير مقارنة بالأعوام السابقة وبالرغم من ارتفاع السيولة، فان المصارف واجهت تراجعاً في أرباحها بسبب انخفاض النشاط الاقتصادي، وارتفاع نسب القروض المتعثرة لدى العملاء.

وبالتالي، فإن تحديات السيولة في المصارف السورية من 2020 إلى 2024 كانت نتيجة مركبة لأسباب سياسية واقتصادية تشمل العقوبات الدولية، الأزمة اللبنانية، ضعف الخدمات المصرفية، غياب التشريعات الفاعلة، وانتشار الاقتصاد الموازي، وانتشار جائحة كورونا مع محاولات حكومية مستمرة لمعالجة الأزمة لكن دون حل جذري حتى الآن.

المبحث الثاني: ربحية المصرف وعلاقتها بكفاءة إدارة السيولة

تمهيد

تُعد الربحية من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمصارف، إذ تُعبر عن مدى كفاءة المؤسسة المصرفية في توظيف مواردها وتحقيق عوائد مستدامة، وتكتسب هذه المؤشرات أهمية خاصة في ظل التحديات الاقتصادية التي يواجهها القطاع المصرفي السوري، مثل تقلبات السياسات النقدية، وضعف أدوات التمويل، وتراجع الثقة السوقية، مما يجعل القدرة على تحقيق الربحية مؤشراً على مرونة المصرف وكفاءته التشغيلية.

وفي هذا السياق، تُعد كفاءة إدارة السيولة أحد المحددات الجوهرية للربحية، إذ تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المصرف على تمويل عملياته وتوظيف أصوله وتجنّب التكاليف الطارئة الناتجة عن العجز النقدي أو فائض السيولة غير المنتج، فكلما كانت السيولة مُدارة بكفاءة، ازدادت قدرة المصرف على تحقيق عوائد من خلال استثمار موارده في أدوات مالية ذات جدوى، دون الإخلال بقدرته على الوفاء بالتزاماته.

وانطلاقاً من سؤال البحث الرئيسي الذي يستقصي العلاقة بين كفاءة إدارة السيولة وربحية مصرف الائتمان الأهلي السوري، يُخصص هذا المبحث لتحليل مفهوم الربحية المصرفية وبيان أهم المؤشرات المالية المستخدمة في قياسها، مع التركيز على المؤشرات التي تُظهر انعكاسات مباشرة لإدارة السيولة، مثل صافي هامش الفائدة والعائد على الأصول، تمهيداً لربطها بنتائج الدراسة التطبيقية.

أولاً: مفهوم الربحية المصرفية وأهميتها

تُعد الربحية المصرفية من أبرز المؤشرات التي تُستخدم لتقييم الأداء المالي للمصارف، إذ تُعبّر عن مدى كفاءة المؤسسة المصرفية في استخدام مواردها لتحقيق عوائد تشغيلية واستثمارية مستدامة.

وتعرف الربحية بـ «الفرق بين الإيرادات التي يحققها المصرف من نشاطاته التشغيلية والتمويلية، والتكاليف والمصاريف التي يتكبدها في سبيل ذلك، بما يعكس كفاءته في إدارة موارده وتحقيق العائد لمساهميه.

(Rose, Peter S, 2019, p221)

كما تُعرف بـ «قدرة المصرف على تحقيق صافي دخل من عملياته التشغيلية والائتمانية بما يكفل له النمو والتوسع، ويُمكّنه من مواجهة المخاطر المالية والمحافظة على استقراره. (Samad, 2020, p45)

وتعرفها الباحثة:

بأنها قدرة المصرف على توليد دخل صافٍ من عملياته التشغيلية والتمويلية بعد خصم التكاليف والمخصصات، بما يُمكّنه من تعزيز حقوق المساهمين وتوسيع نشاطه وتحسين قدرته على مواجهة المخاطر.

تكتسب الربحية أهمية خاصة في البيئة المصرفية السورية، حيث تواجه المصارف تحديات اقتصادية متراكمة مثل تقلبات سعر الصرف، وضعف أدوات التمويل، وتراجع الثقة السوقية، وفي مثل هذه الظروف تُعد الربحية مؤشراً على مرونة المصرف وكفاءته التشغيلية وقدرته على التكيف مع المتغيرات دون الإخلال باستقراره المالي. (Manthou et al, 2023, p146)

كما أن الربحية تُعد الأساس في صياغة القرارات الاستراتيجية داخل المصرف، مثل سياسات توزيع الأرباح، وزيادة رأس المال، والتوسع في منح الائتمان أو الاستثمار في أدوات مالية جديدة، وهي أيضاً من المؤشرات التي تعتمد عليها الجهات الرقابية والمستثمرون في تقييم جدوى الاستثمار في المصرف ومدى قدرته على تحقيق عوائد مستقبلية مستقرة. (الرشيد، 2023، ص67)

وتُقاس الربحية من خلال مجموعة من المؤشرات المالية التي تُظهر مدى كفاءة المصرف في استخدام أصوله وموارده لتعظيم العائد، ومن أبرزها:

- العائد على حقوق الملكية (ROE)، الذي يُظهر مدى نجاح الإدارة في استثمار رأس المال المملوك للمساهمين،
- وعائد السهم (EPS)، الذي يُعبّر عن نصيب كل سهم من الأرباح المحققة، ويُعد دلالة على استدامة الربحية من منظور المستثمرين.

وتُمثل هذه المؤشرات معاً أدوات تحليلية أساسية لفهم العلاقة بين كفاءة إدارة السيولة ومستوى الربحية، إذ تُظهر مدى قدرة المصرف على تحقيق التوازن بين الجاهزية النقدية وتوظيف الموارد في أنشطة مدرّة للعائد.

ثانياً: العوامل المؤثرة في ربحية المصارف

تتأثر ربحية المصارف بمجموعة من العوامل المترابطة التي تجمع بين الأبعاد التشغيلية والمالية والتنظيمية والاقتصادية الكلية، وتمثل هذه العوامل الإطار العام الذي يحدد قدرة المصرف على تحقيق عوائد مستدامة والمحافظة على استقراره المالي في بيئة تتسم بالمخاطر والتقلبات، وفيما يأتي عرض لأبرز هذه العوامل:

1. كفاءة إدارة السيولة

تُعد إدارة السيولة من أهم المحددات التشغيلية للربحية، إذ تمكّن المصرف من الموازنة بين الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل واستثمار الموارد النقدية في أصول مدرّة للعائد، فالإفراط في الاحتفاظ بالسيولة دون توظيف فعّال يؤدي إلى انخفاض العائد على الأصول، في حين أن نقصها يعرض المصرف لمخاطر تمويلية طارئة تؤثر على استقراره وربحيته، وتشير الدراسات إلى أن المصارف التي تعتمد سياسات سيولة مرنة وموجهة بالتحليل المالي تحقق عوائد أعلى واستقراراً أكبر في الأرباح.

(Rose, Peter S, 2019, p210)

2. جودة المحفظة الائتمانية

تُعد جودة المحفظة الائتمانية من المحددات الجوهرية لربحية المصارف، إذ إن ارتفاع نسبة القروض المتعثرة يؤدي إلى زيادة المخصصات وخفض صافي الدخل، كما أن كفاءة إدارة المخاطر الائتمانية تُسهم في تقليل حالات التعثر وتحسين تدفق العوائد التشغيلية، وتؤكد الأدبيات المصرفية أن للممارسات السليمة في تقييم الجدارة الائتمانية وتنويع القروض أثراً مباشراً في تعزيز الاستقرار الربحي على المدى الطويل. (Samad, 2020, p49)

3. السياسات النقدية وأسعار الفائدة

تُعد السياسة النقدية من أهم العوامل الخارجية المؤثرة في ربحية المصارف، لما لها من دور في تحديد تكلفة الأموال ومعدلات العائد، فرفع أسعار الفائدة يرفع تكلفة التمويل ويقلل الطلب على الائتمان، في حين أن خفضها قد يُضعف هامش الفائدة الصافي، كما تؤثر سياسات المصرف المركزي المتعلقة بالاحتياطي الإلزامي وإدارة السيولة على حجم الموارد المتاحة للتوظيف، وتشير دراسات مالية إلى أن مرونة المصارف في الاستجابة لتغيرات السياسة النقدية تمثل ميزة تنافسية في الحفاظ على استقرار الربحية.

(Koch et al, 2020, p335)

4. كفاءة إدارة التكاليف التشغيلية

تمثل كفاءة إدارة النفقات التشغيلية أحد المحددات الجوهرية للربحية، إذ تسعى المصارف إلى تحقيق التوازن بين جودة الخدمات المصرفية وتقليل المصروفات الإدارية، فالمصارف التي تتبنى أنظمة تشغيل رقمية مرنة وتستخدم التكنولوجيا المالية الحديثة تقلل من تكاليف التشغيل وترفع من هوامش الربح، كما أن تحسين كفاءة الموارد البشرية وإدارة الوقت يسهم في زيادة الإنتاجية التشغيلية.

(Al-Ahmad, 2023, p44)

5. مستوى الابتكار المالي وتنوع المنتجات

أصبح الابتكار المالي من العوامل الرئيسة لتعزيز الربحية في ظل التحول الرقمي السريع، فالمصارف التي تطور منتجاتها وخدماتها، مثل القروض الإلكترونية، المحافظ الذكية، أو أدوات التمويل الإسلامي، تزيد من قاعدة عملائها وتفتح مصادر جديدة للدخل، في المقابل، فإن ضعف الابتكار والاعتماد على الأنشطة التقليدية يقلل من فرص النمو ويحد من قدرة المصرف على التنافس في الأسواق الحديثة.

(Ngo et al, 2023, p10)

6. البيئة الاقتصادية الكلية

تؤثر المتغيرات الاقتصادية العامة في ربحية المصارف بشكل مباشر، وتشمل معدلات التضخم، وسعر الصرف، ومستوى النشاط الاقتصادي، والسياسات المالية الحكومية، فارتفاع التضخم يؤدي إلى تآكل القيمة الحقيقية للأصول النقدية وزيادة تكلفة التمويل، بينما تتسبب تقلبات سعر الصرف في تقلب الأرباح المقومة بالعملات الأجنبية، أما الركود الاقتصادي فيقلل من فرص الإقراض والاستثمار، مما يحد من قدرة المصارف على تحقيق نمو ربحي مستدام. (IMF, 2024, p117)

خلاصة خاصة بالبيئة المصرفية السورية:

عند إسقاط ما سبق على الواقع السوري، يُلاحظ أن معظم هذه العوامل تتجلى بوضوح في أداء المصارف المحلية، حيث تواجه تحديات مركبة تشمل ضعف إدارة السيولة، وارتفاع القروض المتعثرة، وتقلبات نقدية حادة نتيجة السياسات التقييدية للمصرف المركزي، إلى جانب تراجع الابتكار المالي وتدني كفاءة التشغيل، وقد أدت هذه الظروف إلى تفاوت ملحوظ في مؤشرات الربحية بين المصارف السورية، حيث تمكنت بعض المصارف الخاصة ذات الإدارة المرنة من الحفاظ على مستوى مقبول من العائد على حقوق الملكية، في حين عانت المصارف العامة من انخفاض في مؤشرات الأداء الربحي بسبب القيود التنظيمية والظروف الاقتصادية العامة.

ثالثاً: مؤشرات قياس الربحية المصرفية

تُقاس ربحية المصرف من خلال مجموعة من المؤشرات المالية التي تُظهر مدى كفاءة المصرف في استخدام موارده لتحقيق عوائد تشغيلية واستثمارية، وتُعد هذه المؤشرات أدوات تحليلية أساسية في تقييم الأداء المالي، وتُستخدم من قبل الإدارات الداخلية والجهات الرقابية والمستثمرين، وفي سياق هذا البحث، تم اعتماد مؤشرين رئيسين في بحثنا تعكس العلاقة المباشرة بين إدارة السيولة والربحية:

1. **العائد على حقوق الملكية (Return on Equity – ROE):**

يُستخدم هذا المؤشر لتقييم قدرة المصرف على تحقيق عوائد للمساهمين من خلال استثمار حقوقهم، ويُظهر مدى فعالية الإدارة في تحقيق الربحية دون الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي.

قانون الحساب:

ROE = صافي الربح/إجمالي حقوق الملكية×100

ارتفاع هذه النسبة يُشير إلى كفاءة في استخدام رأس المال، ويُعزز من ثقة المستثمرين في أداء المصرف. (Ngo et al, 2023, p9)

2. **ربحية السهم (Earnings Per Share – EPS):** يُمثل هذا المؤشر نصيب كل سهم من الأرباح الصافية، ويُعد مؤشراً مباشراً على ربحية المصرف من وجهة نظر المستثمرين، كما يُستخدم في تقييم جاذبية السهم في الأسواق المالية.

قانون الحساب:

EPS = صافي الربح /متوسط عدد الأسهم×100

ارتفاع هذا المؤشر يُعكس قدرة المصرف على تحقيق أرباح مستدامة، ويُعد دلالة على فعالية السياسات التشغيلية والتمويلية، بما في ذلك إدارة السيولة. (Kou et al, 2023, p22)

أهمية هذه المؤشرات في السياق السوري:

في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه المصارف السورية، مثل تقلبات سعر الصرف، ضعف أدوات التمويل، وتراجع الثقة السوقية، تُعد هذه المؤشرات أدوات حيوية لتقييم قدرة المصرف على تحقيق الربحية رغم القيود التشغيلية، كما أن العلاقة بين هذه المؤشرات وكفاءة إدارة السيولة تُعد محورية في فهم ديناميكية الأداء المالي في بيئة عالية المخاطر، وتُسهم في بناء نماذج تفسيرية تساعد على تطوير السياسات المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي.

رابعاً: العلاقة بين كفاءة إدارة السيولة وربحية المصرف

تُعد العلاقة بين إدارة السيولة وربحية المصرف من العلاقات الجوهرية في التحليل المالي، إذ تمثل السيولة الأساس التشغيلي الذي يُمكّن المصرف من تنفيذ عملياته التمويلية والاستثمارية بكفاءة، بينما تُعبّر الربحية عن مدى نجاح تلك العمليات في توليد عوائد مستدامة، ومن هذا المنطلق، فإن كفاءة إدارة السيولة لا تُعد هدفاً قائماً بذاته، بل وسيلة استراتيجية لتعزيز الأداء الربحي وتحقيق الاستقرار المالي للمصرف. (Rose, 2019, p229)

وتُظهر الأدبيات المصرفية الحديثة أن المصارف التي تُحسن إدارة سيولتها تُحقق قدرة أعلى على توظيف مواردها النقدية في أدوات مالية ذات عائد مرتفع، مثل القروض قصيرة الأجل، والاستثمارات ذات المخاطر المحسوبة، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الربحية، وخاصة العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، فكلما ارتفعت سرعة تدوير السيولة واستُخدمت بكفاءة، زادت قدرة المصرف على تحقيق دخل تشغيلي منتظم ومستقر. (Ngo, 2023, p13)

في المقابل، فإن ضعف إدارة السيولة يؤدي إلى تراكم فوائض نقدية غير مستثمرة تُضعف العائد على الأصول، أو إلى عجز نقدي يُجبر المصرف على اللجوء إلى تمويل قصير الأجل بتكاليف مرتفعة، مما يُقلص من هامش الربح ويزيد من درجة المخاطر التشغيلية، بعض المصارف التي عانت من اختلالات في السيولة سجلت تراجعاً في صافي الدخل والعائد على حقوق الملكية نتيجة انخفاض النشاط الائتماني وزيادة المخصصات الاحترازية. (Manthou et al, 2023, p146)

وتُعد العلاقة بين السيولة والربحية علاقة ديناميكية وغير خطية، إذ لا يمكن اعتبار السيولة المرتفعة دائماً عاملاً إيجابياً، لأن الاحتفاظ الزائد بالنقد يُمثل تكلفة فرصة بديلة، في حين أن انخفاضها المفرط يُعرض المصرف لمخاطر التعثر ونقص الجاهزية النقدية، لذلك، فإن الهدف الأساس للإدارة المصرفية

هو تحقيق التوازن الأمثل بين السيولة والربحية، بحيث يُمكن توظيف الأموال في أنشطة مدرّة للعائد دون المساس بالقدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل. (Al-Ahmad, 2023, p99)

ويُعد هذا التوازن أحد أهم مؤشرات الكفاءة التشغيلية في المصارف، إذ يعكس مدى نجاحها في إدارة التدفقات النقدية بما يُمكّنها من تحقيق عوائد مناسبة مع الحد من المخاطر، وتشير الدراسات إلى أن وجود استراتيجية متكاملة لإدارة السيولة – تتضمن تحليل الفجوات الزمنية بين الأصول والخصوم ومراقبة مؤشرات السوق النقدي – يُسهم في تعزيز ربحية المصرف على المدى الطويل.

(Koch, 2020, p342)

وفي السياق السوري، تزداد أهمية هذه العلاقة في ظل التحديات الاقتصادية والمالية الراهنة، حيث تُواجه المصارف تقلبات حادة في أسعار الصرف، وضعفاً في أدوات التمويل المتاحة، وتراجعاً في الثقة السوقية، وتُعد إدارة السيولة في مثل هذه الظروف عاملاً حاسماً للحفاظ على الربحية والاستقرار المالي، خاصة لدى المصارف التي تُعاني من قيود تنظيمية تحد من قدرتها على الاستثمار في أدوات سائلة مربحة، وتشير بيانات صندوق النقد الدولي إلى أن المصارف السورية التي اعتمدت سياسات متوازنة لإدارة السيولة تمكنت من تحقيق مستويات أفضل من الربحية مقارنة بالمصارف التي احتفظت بسيولة مفرطة أو واجهت عجزاً نقدياً مستمراً. (IMF, 2024, p121)

خامساً: البُعد التنظيمي والرقابي في العلاقة بين السيولة والربحية

بعد أن تناولنا العلاقة التشغيلية بين إدارة السيولة وربحية المصرف، يظهر بوضوح أن الإطار التنظيمي والرقابي يمثل عاملاً تكميلياً حاسماً يحدّد مدى فعالية هذه العلاقة ويعزز من استدامتها، إذ أن السياسات الرقابية التي تفرضها الجهات التنظيمية، مثل متطلبات نسبة الاحتياطي الإلزامي، وحدود التوظيف في أدوات مالية معينة، ومتطلبات السيولة القانونية، تؤثر مباشرة على قدرة المصرف في توجيه موارده النقدية نحو استثمارات ذات عوائد مرتفعة، وبالتالي تؤثر على مؤشرات الربحية، وفي المقابل، قد يؤدي ضعف الرقابة أو التراخي في تطبيق الضوابط إلى استخدام مفرط للسيولة في أدوات عالية المخاطر، مما يعرّض المصرف لخسائر محتملة تؤثر سلباً على الربحية والاستقرار المالي. (الحسن، 2023، ص105)

تُظهر التجارب المصرفية أن التوازن بين الامتثال التنظيمي والمرونة التشغيلية من العوامل الجوهرية للحفاظ على الأداء الربحي ضمن بيئات غير مستقرة، فالمصارف التي تتكيف مع المتغيرات الرقابية، وتعيد هيكلة سياساتها الداخلية بما يتوافق مع المتطلبات الإشرافية، تكون أكثر قدرة على الحفاظ على

توازن السيولة وتحقيق عوائد مستقرة، ويُعد هذا التكيف التنظيمي مؤشراً على النضج المؤسسي، لا سيما في البيئات ذات التقلبات النقدية والتشريعية المتكررة. (الطائي، 2023، ص213)

كما تلعب السياسات النقدية التي تهدف إلى امتصاص السيولة للحد من التضخم دوراً مؤثراً في تحديد قدرة المصارف على التوسع الائتماني ونمو الإيرادات التشغيلية، وفي ظل هذه القيود، تتحوّل إدارة السيولة إلى أداة تكيف مؤسسية تُستخدم لضبط الإيقاع التشغيلي وفقاً للمتغيرات الخارجية، بما يحافظ على الربحية ضمن حدود مقبولة، ويصبح هذا الأمر أكثر وضوحاً في المصارف التي تعتمد نماذج تشغيلية مرنة وتعيد توزيع السيولة داخلياً وفقاً لمستوى المخاطر والعوائد المتوقعة.

(Manthou et al, 2023, p146)

وتشير الدراسات الدولية إلى أن المصارف التي تتبنى نماذج رقابية متقدمة لإدارة السيولة، مثل اختبارات الضغط النقدي وتقييم فجوات السيولة، تحقق أداءً ربحياً أكثر استقراراً في الأزمات، مقارنة بالمصارف التي تعتمد سياسات تقليدية، كما أن استخدام أدوات رقابية كمية يعزز قدرة المصرف على التنبؤ بالاحتياجات النقدية، وتحديد السيناريوهات الحرجة، مما يُحسّن القرارات التشغيلية والتمويلية.

(Kou et al, 2023, p22)

وفي السياق السوري، تكتسب العلاقة بين السيولة والربحية طابعاً خاصاً نتيجة لغياب أدوات السوق المفتوحة، وتقييد الوصول إلى التمويل الخارجي، وتقلب السياسات النقدية، إذ يُجبر هذا الواقع المصارف على الاعتماد شبه الكامل على مواردها الذاتية، وضبط سياساتها التشغيلية بدقة لضمان الاستدامة المالية، وبالتالي، تصبح كفاءة إدارة السيولة ليست مجرد أداة تشغيلية، بل استراتيجية بقاء مالي تحدد قدرة المصرف على التكيف مع الأزمات وتحقيق عوائد ضمن حدود المخاطر المقبولة.

يمكن القول إن التوازن بين الالتزام التنظيمي ومرونة التشغيل يمثل مفتاحاً للحفاظ على الربحية والاستدامة المالية للمصارف، سواء في البيئة المحلية أو ضمن السياق الدولي الأكثر استقراراً.

خلاصة الفصل النظري

يتضح من استعراض المباحث السابقة أن الربحية المصرفية تمثل المؤشر الأهم لتقييم كفاءة المصارف في استخدام مواردها وتحقيق عوائد مستدامة، وتعكس الربحية قدرة المصرف على توليد دخل صافٍ من عملياته التشغيلية والاستثمارية، مع مراعاة التكاليف والمخاطر المرتبطة، كما تبرز مجموعة من المؤشرات المالية الأساسية، مثل العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، كأدوات تحليلية لقياس كفاءة إدارة المصرف للموارد وتحقيق الربحية.

تتأثر ربحية المصارف بعدة عوامل متداخلة تشمل كفاءة إدارة السيولة، جودة المحفظة الائتمانية، السياسات النقدية، كفاءة التكاليف التشغيلية، الابتكار المالي، والبيئة الاقتصادية العامة، وقد أظهرت الدراسات أن العلاقة بين إدارة السيولة والربحية علاقة ديناميكية وغير خطية؛ فالسيولة الزائدة قد تقلل من العوائد بسبب تكاليف الفرصة البديلة، بينما يؤدي العجز النقدي إلى ارتفاع المخاطر التشغيلية، وبالتالي، فإن التوازن بين السيولة والربحية يشكل مؤشراً محورياً على الكفاءة المالية للمصرف.

من جانب آخر، يلعب البُعد التنظيمي والرقابي دوراً تكميلياً في تعزيز العلاقة بين السيولة والربحية، حيث تحدد السياسات والإشراف المصرفي نطاق المرونة في توظيف الموارد النقدية، وتؤثر على قدرة المصرف في تحقيق عوائد مستدامة دون الإخلال بالاستقرار المالي، وقد ثبت أن المصارف التي توازن بين الامتثال التنظيمي والمرونة التشغيلية تحقق أداءً ربحياً أكثر استقراراً، وتتمكن من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والمالية.

في السياق السوري بنك الائتمان الأهلي، يزداد أهمية إدارة السيولة والرقابة الداخلية نظراً للقيود الاقتصادية والمالية التي تواجه المصارف المحلية، بما في ذلك محدودية أدوات التمويل، تقلبات سعر الصرف، وتراجع الثقة السوقية، ويعتبر بنك الائتمان الأهلي مثالاً واضحاً على كيفية توظيف إدارة السيولة بشكل استراتيجي لتعزيز الربحية، من خلال تحسين توظيف الموارد الذاتية، وضبط السياسات التشغيلية، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية والاقتصادية المحلية، ويُظهر هذا السياق أن الربحية في المصارف السورية لا تعتمد فقط على كفاءة التشغيل، بل على قدرة الإدارة على الجمع بين التخطيط المالي الدقيق، إدارة السيولة الفعّالة، والامتثال للضوابط الرقابية لتحقيق استدامة مالية حقيقية.

الفصل الثاني: الدراسة العملية

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى الانتقال من الجانب النظري إلى التطبيقي من خلال دراسة واقع كفاءة إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي السوري خلال المدة (2020–2024)، وتحليل انعكاسها على الربحية في ظل بيئة مصرفية تتسم بتقلب المؤشرات الاقتصادية، يرتكز الفصل على تحليل البيانات المالية

الفعلية الصادرة عن المصرف لقياس قدرته على إدارة موارده النقدية ومقارنة أدائه بالمعايير المصرفية الدولية، كما يتناول التجارب العالمية في إدارة السيولة لاستخلاص الدروس القابلة للتطبيق محلياً، وفي الختام، كما تم إسقاط نتائج التحليل والممارسات الدولية على واقع بنك الائتمان الأهلي لاقتراح سيناريوهات تطويرية تتناسب مع طبيعة الاقتصاد السوري والقيود التنظيمية السائدة.

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية مترابطة، على النحو الآتي:

المبحث الأول: تحليل كفاءة إدارة السيولة والربحية في بنك الائتمان الأهلي خلال الفترة (2020–2024)، من خلال قياس وتفسير أهم المؤشرات المالية ذات الصلة، وتحديد الاتجاهات العامة لمستوى الكفاءة التشغيلية والربحية.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل التجارب والممارسات الدولية في إدارة السيولة المصرفية، مع التركيز على النماذج الناجحة في مصارف عالمية وعربية، واستخلاص المبادئ التطبيقية التي يمكن مواءمتها مع البيئة السورية.

المبحث الثالث: إسقاط نتائج التحليل السابق على واقع بنك الائتمان الأهلي، واقتراح سبل تطوير إدارة السيولة من خلال سيناريوهات كمية ونوعية تهدف إلى تحسين التوازن بين السيولة والربحية، وتعزيز الاستدامة المالية للمصرف.

وبناءً على ما تقدم، يشكّل هذا الفصل الركيزة التطبيقية الرئيسة للبحث، إذ يربط بين التحليل الكمي والقياسي من جهة، والتحليل المقارن والتطبيقي من جهة أخرى، وصولاً إلى اقتراح نموذج تطويري واقعي لإدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي ضمن بيئته الاقتصادية المحلية.

المبحث الأول: تحليل كفاءة إدارة السيولة والربحية في مصرف الائتمان الأهلي

تمهيد:

يُعد تحليل المؤشرات المالية الأساس العملي لتقييم كفاءة إدارة السيولة والربحية في المصارف، إذ تكشف هذه المؤشرات عن قدرة المصرف على إدارة أصوله السائلة وتوظيف موارده بما يحقق التوازن بين الأمان والعائد، وفي هذا المبحث سيتم تحليل المؤشرات الرئيسة للسيولة ومؤشرات الربحية في بنك الائتمان

الأهلي السوري خلال المدة (2020–2024)، بالاعتماد على البيانات المالية المنشورة في التقارير السنوية الرسمية للمصرف، بهدف تحديد الاتجاهات العامة للأداء وتقييم مستوى الكفاءة التشغيلية في ضوء التحديات الاقتصادية المحلية.

أولاً: لمحة عن بنك الائتمان الأهلي وسياسات إدارة السيولة

1. لمحة عن بنك الائتمان الأهلي سورية:

تم ترخيص مصرف الائتمان الأهلي (اي تي بي) ش.م.م.ع كشركة مساهمة مغفلة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 4/و بتاريخ 21 حزيران 2007 وحصل على السجل التجاري رقم(14456) بتاريخ 30 آب 2005 لدى وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك.

تأسس المصرف برأسمال مقداره 2.5 مليار ليرة سورية موزع إلى 2.5 مليون سهم بقيمة إسمية ألف ليرة سورية للسهم الواحد، وقد تم زيادة رأس المال بتاريخ 20 آب 2009 ليصل إلى خمسة مليارات ليرة سورية وزيادة أخرى في 21 حزيران 2010 ليصبح خمسة مليارات وثلاثمائة وخمسون مليون ليرة سورية، كما تمت زيادة رأس المال بتاريخ 1 حزيران 2011 ليصل إلى خمسة مليارات وسبعمائة وأربع وعشرون مليون وخمسمائة ألف ليرة سورية.

بتاريخ 6 حزيران 2012 تم تعديل القيمة الاسمية للسهم لتصبح 100 ليرة سورية بدلاً من 1.000 ليرة سورية وذلك بما يتفق مع أحكام المادة /91/

من قانون الشركات الصادر بالمرسوم التشريعي رقم / 29 / تاريخ 14 شباط 2011 ليصبح رأس مال المصرف والبالغ 5.724.500.000 ليرة سورية

موزعاً على 57.245.000 سهم بقيمة إسمية 100 ليرة سورية للسهم الواحد

بتاريخ 16 تشرين الثاني 2020، تمت زيادة رأس مال المصرف ليصل إلى 6,001,466,800 ليرة سورية موزعة على 60.014.668 سهم بقيمة إسمية 100 ليرة سورية للسهم الواحد

بتاريخ 16 تموز 2023 صدر قرار وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك رقم (2207) بالمصادقة على قرار الهيئة العامة غير العادية للمصرف المنعقدة بتاريخ 29 أيار 2023 المتضمن الموافقة على زيادة رأس مال المصرف البالغ 6,001,466,800 ليرة سورية من خلال ضم مبلغ 1,998,533,200 ليرة سورية من الأرباح المدورة المحققة بحيث يصبح رأس مال المصرف 8,000,000,000 ليرة سورية عن طريق توزيع أسهم جديدة مجانية بواقع سهم

واحد لكل 3 أسهم وبقيمة اسمية 100 ليرة سورية، ولاحقاً بتاريخ 25 تموز 2023 صدر قرار هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية رقم (94 /م)

بالموافقة على اعتماد الأسهم المراد إصدارها والبالغ عددها 19,985,332 سهم بقيمة اسمية 100 ليرة سورية للسهم الواحد

وبقيمة إجمالية 1,998,533,200 ليرة سورية بغرض زيادة رأس مال المصرف عبر ضم جزء من الأرباح المدورة، وصدرت الموافقة النهائية من قبل هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بتاريخ 22/آب/2023.

بتاريخ 10 كانون الثاني 2024 صدر قرار وزراة التجارة الداخلية وحماية المستهلك رقم / 92 / بالمصادقة على قرار الهيئة العامة غير العادية للمصرف المنعقدة بتاريخ 8 تشرين الثاني 2023 المتضمن الموافقة على زيادة رأس المال المصرف بمبلغ 8,000,000,000 ليرة سورية من خلال طرح أسهم جديدة

للاكتتاب على المساهمين بحيث يصبح رأسمال بعد الزيادة 16,000,000,000 ليرة سورية

بتاريخ 28 تموز 2020 ، وافقت الهيئة العامة غير العادية للمصرف على تغيير اسم المصرف من "بنك عوده سورية ش.م.م.ع " ليصبح " بنك الائتمان الأهلي (أي تي بي)ش.م.م.ع – "Ahli Trust Bank (ATB)"

وصدر قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم / 85 / بالموافقة على هذا التعديل والذي تم نشره في الجريدة الرسمية في العدد رقم / 2-2021/ بتاريخ 13كانون الثاني 2021. كما صدر تبعا قرار مجلس النقد والتسليف رقم /8/ م ن بالموافقة على تعديل المادة رقم / 2/ من النظام الأساسي للمصرف بتاريخ 17 شباط 2021، وقد تم شهر هذا التغيير أصولاً في السجل التجاري المعدّل للمصرف الصادر بتاريخ 31 آذار 2021 ليتم بدء العمل والتداول بالاسم الجديد للمصرف اعتباراً من تاريخ 5 نيسان 2021

يقوم المصرف بتقديم جميع الأعمال المصرفية والمالية من خلال مركزه وفروعه داخل الجمهورية وعددها 18 فرعاً منها فرع واحد متوقف عن العمل بسبب الظروف الراهنة.

إن أسهم المصرف مدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

يساهم بنك بيمو السعودي الفرنسي بنسبة 44 % من رأسمال المصرف.

يساهم بنك الائتمان الأهلي (اي تي بي) ش.م.م.ع بنسبة 99.99 % في شركة أهلي ترست كابيتال المحدودة المسؤولية والمسجلة في السجل التجاري تحت رقم 15663 بتاريخ 27 كانون الثاني 2009 وهي مجمدة خلال عام 2023 وفق قرار مجلس المفوضين..

إن البيانات المالية لبنك الائتمان الأهلي (اي تي بي) ش.م.م.ع. والبيانات المالية للشركة التابعة أهلي ترست كابيتال المحدودة المسؤولية يتم توحيدها مع البيانات المالية لمجموعة بنك بيمو السعودي الفرنسي.

2. الإطار العام لسياسات إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي

تُعد إدارة السيولة محوراً استراتيجياً في عمل البنك، حيث تُسهم في ضمان الاستقرار المالي وتحقيق الربحية، وتعتمد سياسات إدارة السيولة في البنك على مجموعة من المبادئ الأساسية:

- الامتثال التنظيمي: الالتزام بتعليمات مصرف سورية المركزي المتعلقة بنسبة الاحتياطي الإلزامي ونسبة السيولة القانونية حددت المادة 197 من قانون الشركات رقم 29 تاريخ24 شباط 2011 الاحتياطي القانوني بمعدل 10% من صافي الأرباح السنوية حتى بلوغه 25% من رأس المال. (يخص طريقة احتساب السيولة على أساس سلم الاستحقاق)، وحددت المادة 97 من قانون النقد الأساسي رقم 23 لعام 2002 الاحتياطي الخاص بمعدل 10% من صافي الأرباح السنوية حتى بلوغه 100% من رأس المال. ويقوم المصرف بالمحافظة على احتياطي إلزامي يعادل 5% من متوسط ودائع العملاء. (التقارير المالية لبنك الائتمان الأهلي)
- التحوط التشغيلي: توفير نقد كافٍ لتغطية الالتزامات اليومية، مع تخصيص "هامش حماية نقدي" يُعاد تقييمه أسبوعياً وفقاً لتقلبات السوق.
- التخطيط الديناميكي للتدفقات النقدية: إعداد تقارير يومية وأسبوعية لتقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، باستخدام نماذج تنبؤية تعتمد على سلوك العملاء وتوقيت الاستحقاق ودراسة تركزات حجم عمليات السحب والإيداع في المحافظات.
- الموازنة بين السيولة والربحية: تحقيق توازن بين الاحتفاظ بسيولة جاهزة وتوظيفها في أدوات قصيرة الأجل ذات عائد، بما يعزز هامش الفائدة دون الإخلال بالجاهزية النقدية.

3. الأدوات التشغيلية لإدارة السيولة

يعتمد بنك الائتمان الأهلي على مجموعة من الأدوات لتطبيق سياسات السيولة بفعالية، أبرزها:

- الاحتفاظ بأرصدة نقدية لدى المصارف: يحتفظ المصرف بموجودات ذات قابلية عالية للتسويق يمكن تسييلها بسهولة كحماية ضد أي حالة نقص غير منظورة في السيولة. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المصرف بالمحافظة على وديعة إلزامية لدى مصرف سورية المركزي تساوي 10 % من رأسمال المصرف واحتياطي الزامي لدى مصرف سورية المركزي تعادل 5% من متوسط ودائع الزبائن. (التقارير المالية لبنك الائتمان الأهلي)
- إدارة آجال استحقاق الأصول والخصوم من خلال التنسيق بين أقسام القروض والودائع لتقليل الفجوات الزمنية في التدفقات النقدية.
- تفعيل نظام إنذار مبكر للفجوات النقدية لإصدار إشارات تشغيلية عند تجاوز مؤشرات السيولة لحدود معينة، مما يمكّن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
- الرقابة الدورية على السيولة: حيث يتم مراقبة السيولة بشكل يومي، إضافة إلى إدارة الموجودات والمطلوبات بشكل يحقق نسب سيولة عالية وذلك من خلال العمل المشترك بين إدارة المخاطر وإدارة الخزينة ومركز السيولة وبالتنسيق مع مدراء الفروع.

وبحسب خبرتي في إدارة السيولة يمكن القول بأن إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي كفوءة لأنها نجحت في الحفاظ على نسب سيولة مرتفعة تفوق الحدود النظامية المطلوبة من مصرف سورية المركزي، مع تحقيق توازن معقول بين تلبية الالتزامات قصيرة الأجل واستثمار جزء من الموارد في تسهيلات ائتمانية تعود بالربحية على البنك خلال الفترة المدروسة 2020-2024.

يبين الجدول رقم (1) الاحتياطي العام خلال فترة الدراسة

السنة	2020	2021	2022	2023	2024
صافي الربح بعد استبعاد القطع البنيوي	(4.529.053.820)	5.987.755.521	2,813,695,463	781,438,3	5,616,926
النسبة القانونية	%10	%10	%10	%10	%10
الاحتياطي القانوي	-	598.775.552	281,369,546	143,838	561,693

المصدر إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الائتمان الأهلي

يبين الجدول رقم (2) الاحتياطي الالزامي خلال فترة الدراسة

السنة	2020	2021	2022	2023	2024
حسابات جارية و تحت الطلب	32.748.690.110	104.310.232.336	67,815,114,712	218,027,785	339,168,306
النسبة الإلزامية	%5	%5	%5	%5	%5
احتياطي نقدي الزامي	5.842.749.635	11.168.091.121	13,352,192,889	33,921,122	43,230,859

المصدر إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الائتمان الأهلي

الودائع تحت الطلب (حسابات جارية وتحت الطلب، ودائع التوفير والودائع لأجل)

ومن الجداول رقم (1) و (2) أعلاه نلاحظ ان نسبة الاحتياطي العام والاحتياطي الالزامي متوافقة مع القرارات الصادرة عن مصرف سورية المركزي ومجلس النقد والتسليف، مما يؤكد الالتزام التنظيمي للمصرف

4. التحديات التي تواجه إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي

رغم وضوح السياسات وتعدد الأدوات، يواجه المصرف عدة تحديات بنيوية تؤثر على كفاءة إدارة السيولة، منها:

- تقلبات سلوك العملاء، خاصة في فترات الأزمات (كورونا) وانخفاض الليرة السورية، مما يصعّب دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية ويزيد من مخاطر فجوات السيولة.
- تقلبات سعر الصرف أدت الى اضطرابات في تقدير الأصول والقيمة الحقيقة للربحية.
- أزمة كورونا رفعت الطلب على السيولة لدى المصرف لكنها سببت تباطؤ في النشاط الاقتصادي للقطاع المصرفي.

- القيود المفروضة على التعاملات الخارجية، والتي تحد من قدرة المصرف على الانخراط في الأسواق الخارجية مما قلل فرص التمويل والتوسع.
- قرارات مصرف سورية المركزي في السيطرة على السيولة والقيود على عمليات السحب أثرت سلبا على نسبة السيولة وأدخلت مخاطر إضافية، بحسب تعميم مصرف سورية المركزي رقم 920/16/ص تاريخ 2022/02/22، المتضمن سقف السحب النقدي اليومي من الحسابات المفتوحة للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين، إضافةً إلى سقف السحب النقدي اليومي في الحالات الخاصة بعمليات البيوع العقارية.

حيث يحدد سقف السحب النقدي اليومي من الحسابات المفتوحة للأشخاص الطبيعيين و الاعتبارين بمبلغ 5.000.000 ل. س، و يحدد سقف السحب النقدي اليومي في الحالات الخاصة بالبيوع العقارية وفق احكام قرار مجلس الوزراء رقم (5/م.و) تاريخ 2020/1/20 و تعديلاته بالقرار رقم (7/م.و) تاريخ 2022/2/13بمبلغ 10.000.000 ل.س

- الاعتماد المرتفع على الودائع قصيرة الأجل، مما يزيد من حساسية مركز السيولة لأي تغير مفاجئ في سلوك المودعين.

ثانياً: تحليل مؤشرات السيولة والربحية في بنك الائتمان الأهلي (2020–2024)

يبين الجدول رقم (3) مؤشرات السيولة والربحية خلال الفترة الدراسة

السنوات	نسبة السيولة النقدية	نسبة التسهيلات الى الودائع	معدل العائد على حقوق الملكية	عائد السهم
2020	115.21%	27.35%	-20%	662.68
2021	142.31%	20.19%	8%	1,237.35

2022	115.68%	25.43%	2%	502.44
2023	149.93%	10.65%	1%	6,500.33
2024	97.25%	24.87%	8.35%	504.51

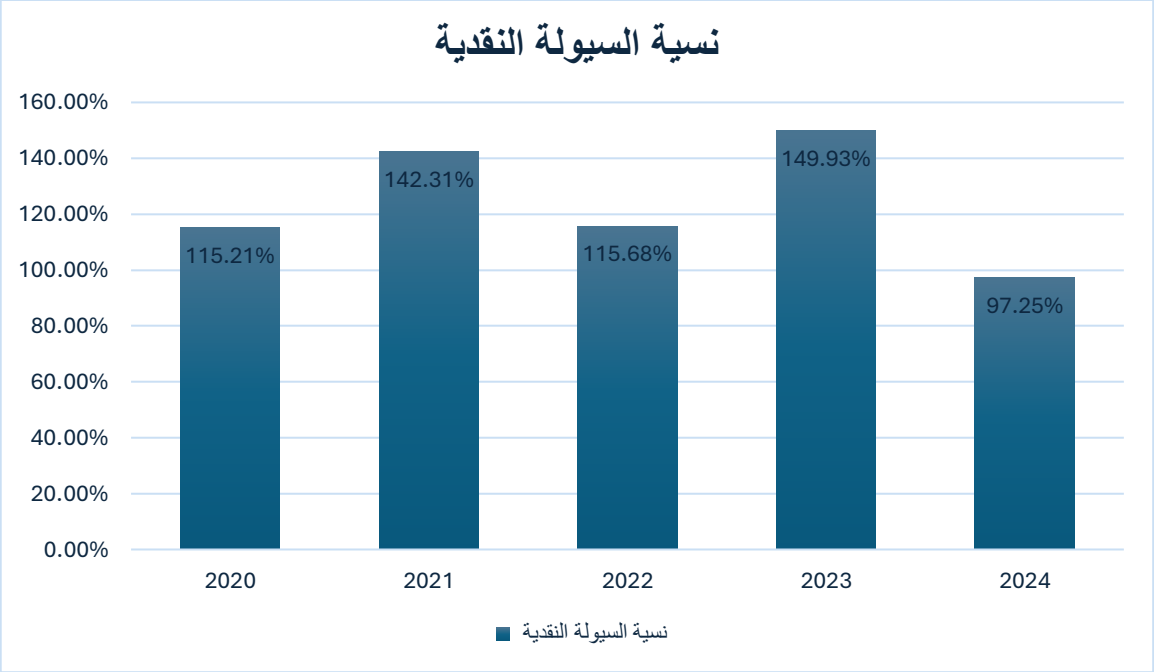
الجدول من إعداد الباحثة وفقاً للتقارير المالية.

من الجدول رقم (1) نلاحظ:

1. تحليل مؤشرات السيولة

أ- نسبة السيولة النقدية

يبين الشكل رقم (1) نسبة السيولة النقدية



من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الائتمان الأهلي

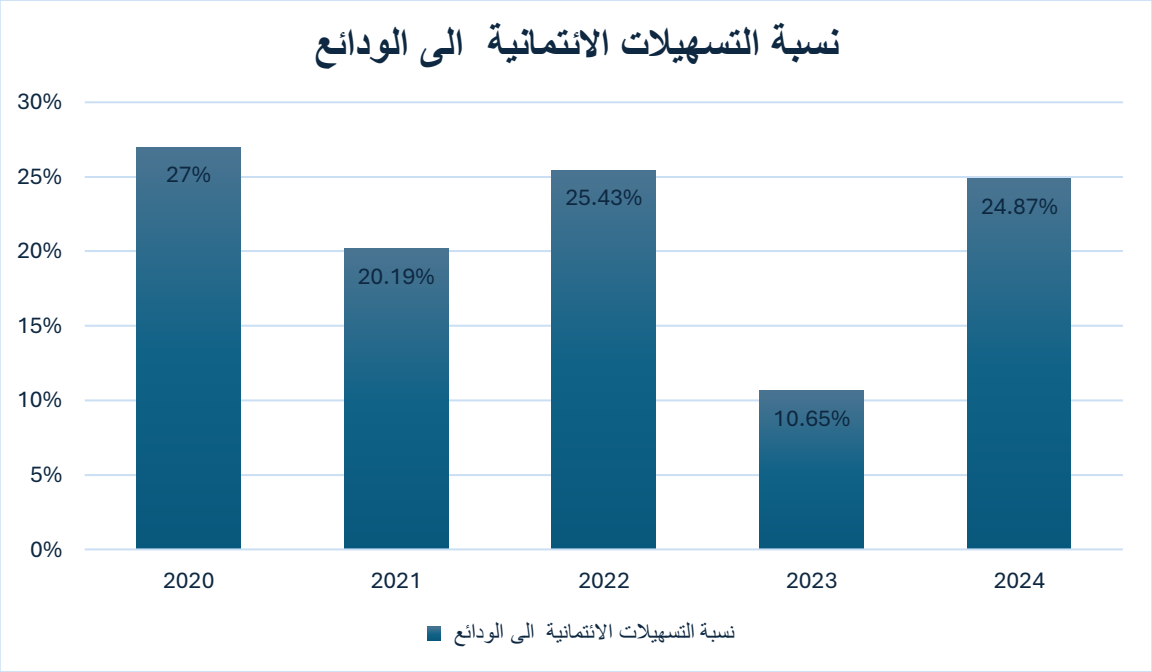
من الشكل أعلاه نلاحظ تذبذب السيولة بين انخفاض و ارتفاع حيث تبين أن ارتفاع النسبة في عام 2021 من (115.21%) في عام 2020 الى (142.31%) بسبب أزمة كورونا و تقلص منح التسهيلات الائتمانية بشدة فان الأموال بقيت بصورة موجودات سائلة أكثر من كونها قروضاً مستثمرة، و نلاحظ من خلال الانخفاض للنسبة في عام 2022 الى (115.68%) بان البنك بدأ بالتوسع في

منح التسهيلات الائتمانية و تمويل العملاء بدلا من الاحتفاظ بأرصدة كبيرة خاملة، وفي عام 2023 نرى ارتفاع السيولة الى (149.93%) بسبب ارتفاع سعر الصرف و عدم استقرار وضع البلد و التريث بمنح التسهيلات سبب الارتفاع الكبير في نسبة السيولة، و في عام 2024 نلاحظ الانخفاض الحاد حيث أصبحت النسبة (97.25%) بسبب قرارات مصرف سورية المركزي بتحديد السحوبات و أصبحت التعاملات المالية خارج نطاق البنك (السوق الموازي) و هذا سبب زيادة الطلب على السحوبات وانخفاض في الأصول السائلة.

ب- نسبة التسهيلات الى الودائع

يبين الشكل رقم (2) نسبة التسهيلات الائتمانية الى الودائع

يبين الشكل رقم (2) نسبة التسهيلات الائتمانية الى الودائع



من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الائتمان الأهلي

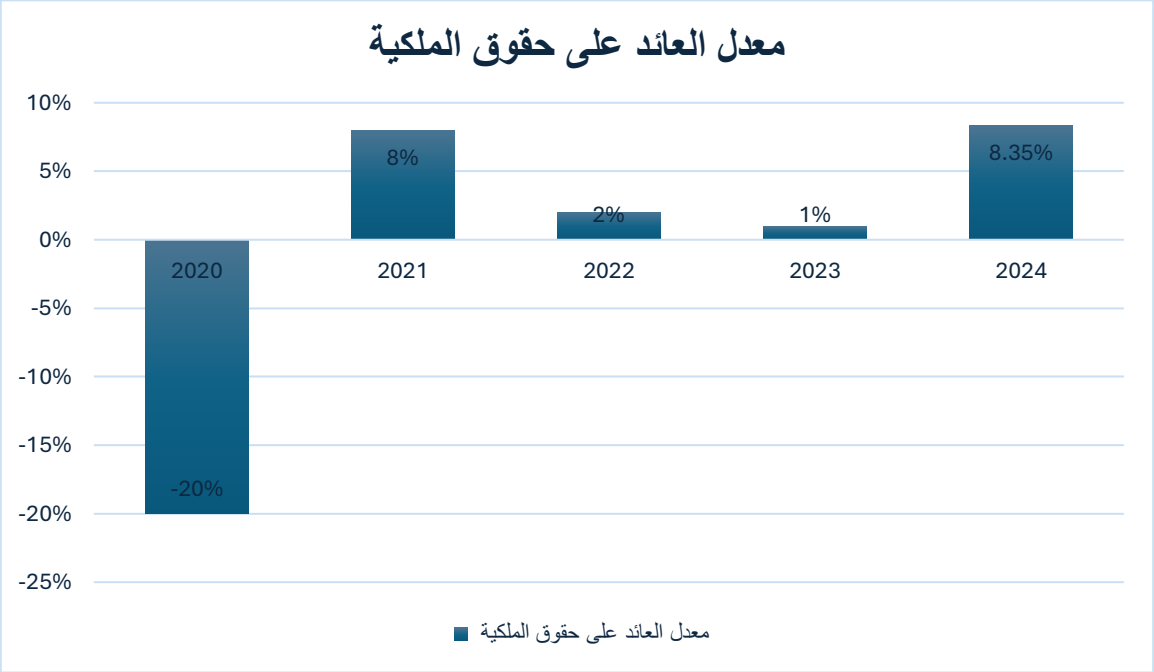
من الشكل أعلاه نلاحظ التذبذب بهذه النسبة بين الارتفاع و الانخفاض ما بين السنوات المدروسة من (2020-2024) نتيجة تعرض البنك للمتغيرات الاقتصادية و الرقابية و ظروف السوق ففي عام 2020 كانت النسبة بأعلى درجاتها 27.35% مما يدل على رغبة المصرف في تنشيط الإقراض و في عام

2021 انخفضت النسبة الى 10.65% بسبب تأثير جائحة كورونا و تشدد السياسات الائتمانية في منح التسهيلات، و نلاحظ عودة الانتعاش في عام 2022 مع استعادة تدريجية لنشاط الإقراض حيث سجلت النسبة ارتفاعاً ملحوظاً(25.43%)، و في عام 2023 انخفضت النسبة الى (10.65%) هذا الانخفاض الشديد يعكس ذروة الازمة الاقتصادية و زيادة القروض المتعثرة ما نتج عنه تشدد في منح القروض و أيضا بسبب التقلب في سعر الصرف و عدم ثقة التجار بالليرة السورية نتج عن ذلك شح السيولة في المصرف و تعامل التجار بالدولار الأمريكي عوضا عن الليرة السورية من ثم نرى الصعود مرة أخرى في عام 2024 لتصل النسبة الى 24.87(%) مما يشير الى الانفتاح النسبي في سياسة القروض و التدخل الحكومي لدعم السوق المصرفي.

2. تحليل مؤشرات الربحية

أ- معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)

يبين الشكل رقم (3) معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)

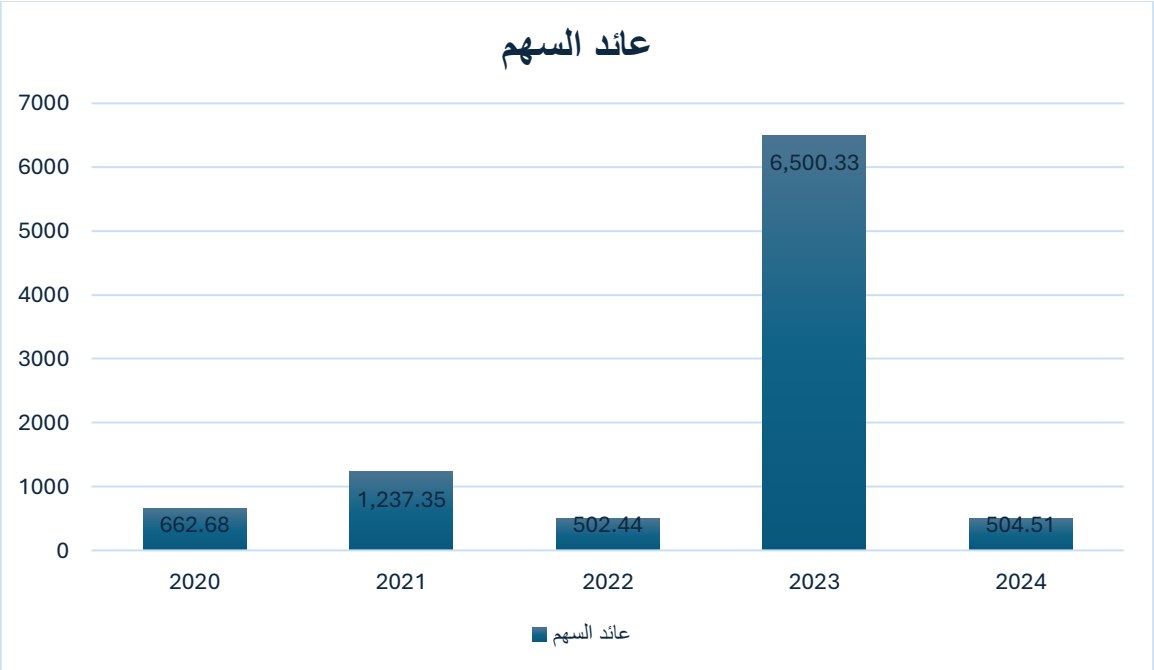


من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الائتمان الأهلي

من الشكل أعلاه نلاحظ التذبذب الكبير بين الانخفاض الشديد في عام 2020 بسبب جائحة كورونا و تأثير ذلك على الربحية حيث سجلت معدل انخفاض شديد (-20%)، و نلاحظ ارتفاع النسبة في عام 2021 وذلك بسبب معاودة البنك للعمل بشكل طبيعي و تحقيق عائد مقبول نسبياً حيث وصلت النسبة الى (8%)، و من ثم نلاحظ الانخفاض الشديد بالعائد على حقوق الملكية في عامي 2022-2023 (2% و 1%) و ذلك بسبب ارتفاع سعر الصرف و عدم ثقة التجار بالليرة السورية و هذا الانخفاض الشديد يعكس ذروة الازمة الاقتصادية و زيادة القروض المتعثرة ما نتج عنه تشدد في منح القروض وشح السيولة في المصرف و تعامل التجار بالدولار الأمريكي عوضا عن الليرة السورية و هذا بدوره أثر بشكل كبير على الربحية، ومن ثم نرى الصعود مرة أخرى في عام 2024 لتصل النسبة الى (8.35%) و هي أعلى نسبة ملحوظة في السنوات المدروسة مما يشير الى الانفتاح النسبي في سياسة القروض و التدخل الحكومي لدعم السوق المصرفي و هذا يشير الى مستويات ربحية قوية و إدارة فعالة للأموال المملوكة للمساهمين مع استمرارية جيدة للنشاط المصرفي.

ب- ربحية السهم (EPS)

يبين الشكل رقم (4) عائد السهم (EPS)



من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الائتمان الأهلي

من الشكل أعلاه نلاحظ التقلبات الكبيرة في عائد السهم في بنك الائتمان الأهلي بين 2020 و 2024 مع قفزة كبيرة في عام 2023 تليها هبوط حاد في عام 2024، ففي عام 2023 سجل السهم أعلى قيمة بربحية السهم(6,500.33) ، و ذلك بسبب صدور قرار وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك رقم (2207) بالمصادقة على قرار الهيئة العامة غير العادية للبنك المتضمن الموافقة على زيادة رأس مال المصرف البالغ 6,001,466,800 ليرة سورية من خلال ضم مبلغ 1,998,533,200 ليرة سورية من الأرباح المدورة المحققة بحيث يصبح رأس مال المصرف 8,000,000,000 ليرة سورية عن طريق توزيع أسهم جديدة مجانية بواقع سهم واحد لكل 3 أسهم وبقيمة اسمية 100 ليرة سورية، فحقق نصيب السهم من الأرباح نسبة كبيرة مقارنة بباقي السنوات، ولاحقاً بتاريخ 10 كانون الثاني 2024 صدر قرار وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك رقم / 92 / بالمصادقة على قرار الهيئة العامة غير العادية للمصرف المتضمن الموافقة على زيادة رأس المال المصرف بمبلغ 8,000,000,000 ليرة سورية من خلال طرح أسهم جديدة للاكتتاب على المساهمين بحيث يصبح رأسمال بعد الزيادة 16,000,000,000 ليرة سورية و هذا بدوره أدى الى زيادة عدد الأسهم و انخفاض نصيب السهم من الأرباح فحقق السهم عائدا و قدره (504.51).

المبحث الثاني: التجارب والممارسات الدولية في كفاءة إدارة السيولة وانعكاسها على الربحية

تمهيد

تُعد التجارب الدولية في إدارة السيولة مرجعاً هاماً لفهم العلاقة بين كفاءة إدارة السيولة والربحية في المصارف، فالسيولة لا تُعد مجرد التزام تنظيمي أو مطلب لحفظ استقرار المركز النقدي، بل هي أداة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي واستدامة الربحية، فقد أظهرت التجارب العالمية أن المصارف التي تعتمد سياسات سليمة لإدارة السيولة قادرة على تحقيق توازن أفضل بين الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وتعظيم العوائد على الأصول وحقوق الملكية، بينما يؤدي سوء الإدارة أو الفشل في التعامل مع فجوات السيولة إلى زيادة المخاطر المالية وارتفاع تكلفة التمويل وانخفاض الأرباح على المدى القصير والطويل.

دراسة هذه التجارب تتيح فهم الآليات والأساليب الفعّالة التي اعتمدتها المصارف العالمية في مواجهة الضغوط النقدية، مثل استخدام نماذج التنبؤ بالتدفقات النقدية، وأدوات السوق المفتوحة، وسياسات التحوط، ونظم الإنذار المبكر، كما تساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف في أساليب إدارة السيولة المختلفة، وربطها مباشرة بمؤشرات الربحية.

في هذا المبحث، سيتم استعراض أبرز التجارب العالمية الناجحة في إدارة السيولة، مع التركيز على كيفية تطبيق السياسات المختلفة، التحديات التي واجهتها هذه المصارف، وانعكاس ذلك على الأداء الربحي، لاستخلاص المبادئ والتوصيات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي وتعزيز

ربحيته في ظل البيئة الاقتصادية السورية الحالية.

أولاً: المملكة المتحدة – مصرف HSBC

آليات إدارة السيولة:

- نموذج التمويل العالمي المتكامل لربط السيولة المحلية والدولية، مع إمكانية نقل الفوائض النقدية بين الفروع حسب الحاجة.
- نماذج تنبؤ نقدي متقدمة لتوقع التدفقات اليومية والأسبوعية، مع التركيز على إدارة فجوات الأصول والخصوم قصيرة الأجل.

نقاط القوة:

- القدرة على التكيف مع التغيرات في الأسواق الدولية والمحلية.
- تقليل تكلفة التمويل المرتفعة الناتجة عن نقص السيولة.
- استقرار العائد على حقوق الملكية حتى أثناء التقلبات الاقتصادية.

نقاط الضعف:

- اعتماد كبير على التكنولوجيا ونماذج التنبؤ، ما قد يشكل خطراً في حال وجود خلل تقني أو بيانات غير دقيقة.
- التعقيد التشغيلي في إدارة السيولة عبر الشبكة الدولية، مما يتطلب كوادر عالية الكفاءة ومراقبة دقيقة.

ثانياً: سنغافورة – مصرف DBS

آليات إدارة السيولة:

- إدارة السيولة الديناميكية وفق معايير بازل III، مع الاحتفاظ بنسبة مرتفعة من الأصول السائلة عالية الجودة.

- تنويع مصادر التمويل بين ودائع العملاء وأدوات سوق المال، مع سياسات صارمة للفجوات الزمنية بين الأصول والخصوم.
- تطبيق تحليلات مخاطر يومية لمراقبة السيولة والسيطرة على أي اختلال في التوازن النقدي.

نقاط القوة:

- استقرار مستمر في العائد على حقوق الملكية والإيرادات التشغيلية.
- قدرة عالية على مواجهة صدمات السوق المفاجئة بفضل الاحتياطي الكبير من الأصول السائلة.

نقاط الضعف:

- الاحتفاظ بأصول سائلة كبيرة قد يقلل من العوائد الممكن تحقيقها من استثمار هذه الأموال في أدوات أعلى ربحية.
- التنوع الكبير في التمويل يتطلب إدارة دقيقة لتفادي التعقيدات التشغيلية وزيادة التكاليف الإدارية.

ثالثاً: الإمارات العربية المتحدة – مصرف أبو ظبي الأول (FAB)

آليات إدارة السيولة:

- استخدام أدوات التحوط قصيرة وطويلة الأجل مع نسبة محددة من الأصول السائلة عالية الجودة لتغطية الالتزامات الطارئة.
- مراجعة دورية للفجوات الزمنية بين الأصول والخصوم، مع محاكاة سيناريوهات السيولة لتقدير الاحتياجات النقدية في مختلف الظروف الاقتصادية.

نقاط القوة:

- استقرار الأرباح التشغيلية والعائد على حقوق الملكية على المدى الطويل.
- تقليل احتمالية التعرض لمخاطر السيولة المفاجئة، مما يعزز الثقة لدى المودعين والمستثمرين.

نقاط الضعف:

- الاعتماد على الأصول السائلة العالية الجودة قد يقلل القدرة على تحقيق عوائد مرتفعة من الاستثمارات الأخرى.
- محاكاة السيناريوهات تتطلب بيانات دقيقة وتكنولوجيا متقدمة، ما يشكل عبئاً تشغيلياً في حالة عدم توفرها.

رابعاً: كندا – مصرف رويال مصرف الكندي (RBC)

آليات إدارة السيولة:

- إدارة متكاملة للأصول والخصوم، مع استخدام أدوات السوق المفتوحة لمواجهة أي نقص في السيولة.
- نظام إنذار مبكر لرصد أي تغييرات مفاجئة في التدفقات النقدية أو ارتفاع فجوات السيولة.
- اعتماد استراتيجيات تمويل متعددة المصادر تشمل ودائع العملاء وأسواق المال والقروض الموجهة لتعزيز المرونة التشغيلية.

نقاط القوة:

- الحفاظ على مستويات مرتفعة من العائد على الأصول وحقوق الملكية.
- تقليل المخاطر التشغيلية حتى في فترات التوتر المالي.
- قدرة عالية على التكيف مع أي تغيرات مفاجئة في السوق.

نقاط الضعف:

- إدارة متعددة المصادر تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين وحدات التمويل المختلفة.
- التكلفة التشغيلية العالية المرتبطة بتطبيق نظام إنذار مبكر ومراقبة يومية.

خلاصة المبحث

استخلاص مدى الاستفادة العملية من التجارب الدولية في إدارة السيولة وربطها بواقع المصارف السورية، وبالأخص مصرف الائتمان الأهلي، فيما يلي مقارنة تحليلية بين التجارب الأربع المذكورة، مع توضيح الدروس الممكن نقلها.

يبين الجدول رقم (4) المقارنة العامة بين التجارب الدولية

العنصر	المملكة المتحدة HSBC–	سنغافورة –DBS	الإمارات (FAB)	كندا – (RBC)
النهج العام	تكامل عالمي في إدارة السيولة وربط الفروع	الالتزام في معايير بازل III وتحليلات يومية	تحوط متوازن ومراجعات دورية للفجوات	إدارة مرنة للأصول والخصوم بنظام انذار مبكر
التركيز الأساسي	التنبؤ والسيولة العابرة للحدود	جودة الأصول السائلة ومتانة التمويل	الوقاية من الازمات عبر المحاكاة	المرونة والجاهزية للازمات
نقاط القوة البارزة	الكفاءة في التحليل والتكيف مع الأسواق	الاستقرار العالي في العوائد ومتانة النظام	تعزيز الثقة وتقليل مخاطر المفاجآت	التكيف السريع وتقليل المخاطر التشغيلية
القيود أو التحديات	المخاطر التقنية والتعقيد التنظيمي	انخفاض العائد نتيجة الاحتياطات الكبيرة	عبء البيانات والتقنيات المتقدمة	التكلفة التشغيلية العالية للتنسيق والرقابة

من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير تجارب الدول المدروسة

المقارنة من حيث العلاقة بين السيولة والربحية

النهج التنبؤي (HSBC):

الربط بين السيولة والربحية يعتمد على دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية، هذا يعزز استقرار العائد على حقوق الملكية، لكنه يحتاج إلى بيئة رقمية قوية وقدرات تحليلية متقدمة.

النهج التحوطي المعياري (DBS):

الالتزام بمعايير بازل III يضمن متانة مالية عالية واستقراراً ربحياً طويل الأمد، لكنه يحد أحياناً من فرص الاستثمار ذات العائد الأعلى بسبب الاحتفاظ المفرط بالسيولة.

النهج المحافظ التشغيلي (FAB):

يعتمد على مبدأ الوقاية والتحصين المسبق ضد الأزمات، مما يعزز الثقة ويخفض مخاطر الانكشاف، لكنه قد يبطئ نمو الأرباح التشغيلية نتيجة توجيه جزء من الأصول إلى أدوات منخفضة العائد.

النهج المرن المتناسق (RBC):

يتميز بالتوازن بين المرونة والاستقرار، من خلال أنظمة إنذار مبكر وتمويل متنوع. هذا النموذج أثبت فعاليته في الحفاظ على الربحية حتى في أوقات التقلب، رغم تكلفته التشغيلية العالية.

الدروس المستفادة للتطبيق في بنك الائتمان الأهلي:

- الدمج ما بين التنبؤ والتحوط: الجمع بين نموذج HSBC في التنبؤ التدفق النقدي ونموذج FAB في محاكاة السيناريوهات يمكن أن يشكل إطاراً متكاملاً لإدارة السيولة بفعالية. ونظراً لصعوبة التنبؤ بالتدفقات النقدية في بنك الائتمان الأهلي بسب النقص الحاصل في السيولة حالياً جراء التغيرات في سلوك العملاء وعدم ثقة العملاء بالليرة السورية بشكل خاص والتقلبات في سعر الصرف وانخفاض الليرة السورية، وضعف البنى التحتية والرقمية، لذلك يحتاج بنك الائتمان الأهلي إلى بيئة رقمية قوية وقدرات تحليلية متقدمة لربط السيولة بالربحية.
- المواءمة مع معايير بازل III: باعتبار ان بازل III بدأ تطبيقه في الدول المجاورة وقد تأخر تطبيقه في سورية وهنا يجب أن يبدا البنك بموائمة هذه المعايير من خلال تطبيق نموذج DBS الذي يبين كيفية توظيف السياسات التنظيمية الدولية لتعزيز الثقة وتحقيق استقرار الربحية المستدامة.
- تعزيز البنية التكنولوجية والرقابة التحليلية: بما أن جميع النماذج الناجحة تعتمد على أنظمة حاسوبية وتحليل بيانات دقيقة، ولكن البنية المستخدمة في بنك الائتمان الأهلي لا زالت ضعيفة فنحن بحاجة ماسة الى تطوير البنية الرقمية وأصبح شرطاً حاسماً لإدارة سيولة فعالة في بنك الائتمان الأهلي.
- تنويع مصادر التمويل: كما يُظهر نموذج RBC، التنويع في أدوات التمويل يقلل تكلفة السيولة ويزيد من مرونة المصرف تجاه الصدمات الاقتصادية. مثال يستطع بنك الائتمان الأهلي الى جذب ودائع طويلة الاجل وبفائدة ثابتة تعود بالربحية على البنك وتعزيز السيولة لفترة طويلة.

المبحث الثالث: السيناريوهات التطويرية لإدارة السيولة وربحيتها في مصرف الائتمان الأهلي

تمهيد المبحث

تواجه المصارف في البيئات الاقتصادية المتقلبة تحدياً مزدوجاً: الحفاظ على سيولة كافية للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، وفي الوقت نفسه تحقيق مستويات مناسبة من الربحية، تُظهر البيانات المالية لبنك الائتمان الأهلي بين 2020 و2024 أن مستويات السيولة والربحية غير مستقرة، حيث تراوحت نسبة السيولة النقدية بين 97.25% و149.93%، وتذبذبت نسبة التسهيلات الائتمانية الى الودائع ما بين ارتفاع و انخفاض حيث حقق اعلى نسبة في سنة 2020 (27.35%) و ادنى نسبة في عام 2023(10.65%) و يرتبط هذا التذبذب مباشرة بأداء الربحية، إذ وصل معدل العائد على حقوق الملكية الى–20% في 2020 و من ثم ارتفع الى 8.35% في 2024 ، بينما عائد السهم شهد تغيرات جذرية، ما يعكس حساسية الأداء الربحي لأي اختلال في السيولة، ويبرز هذا الموقف أهمية تطبيق سيناريوهات تطويرية عملية، تستند إلى هذه المؤشرات المالية، لتحسين إدارة السيولة وتقليل المخاطر وتعزيز الاستدامة الربحية.

أولاً: سيناريو تحسين التنبؤ النقدي المستقبلي

وفق هذا السيناريو يتوجب تطوير نماذج تنبؤية مستقبلية تعتمد على تحليل التقلبات التاريخية في السيولة والأصول السائلة، وربطها بسلوك العملاء والموسمية، لتقدير الاحتياجات النقدية المستقبلية بدقة.

آلية التطبيق:

- إنشاء وحدة تحليل نقدي متخصصة تستخدم البيانات التاريخية (2020–2024) لتحديد الفترات المحتملة لنقص السيولة مستقبلاً.

- بناء نماذج محاكاة مستقبلية لفجوات السيولة المحتملة على أساس تغييرات الطلب النقدي، سلوك العملاء، والمخاطر الاقتصادية المحلية.
- ربط هذه النماذج بقرارات تخصيص الأصول السائلة بين الفروع المختلفة لضمان الجاهزية النقدية دون الإخلال بالربحية.

الأثر المتوقع:

- تعزيز قدرة المصرف على مواجهة أي فجوة نقدية مستقبلية بشكل سريع ومرن.
- تحسين استقرار الأرباح التشغيلية والعائد على حقوق الملكية، من خلال توجيه السيولة بشكل أمثل دون تراكم غير فعال.

ثانياً: سيناريو تنويع مصادر التمويل المستقبلي

وفق هذا السيناريو يفترض تقليل الاعتماد على ودائع قصيرة الأجل أو مصدر تمويل واحد، من خلال تنويع المصادر بما يشمل ودائع طويلة ومتوسطة الأجل، وأدوات تمويل محلية وإقليمية عند توفرها.

آلية التطبيق:

- تحليل بيانات السنوات الماضية لتحديد نقاط الضعف في التمويل، خاصة في الفترات التي ارتفع فيها خطر السيولة.
- تصميم هيكل تمويل مستقبلي متوازن يوزع المخاطر بين أنواع مختلفة من الودائع والعملاء.
- إعداد خطط احتياطية تتيح استخدام مصادر تمويل بديلة عند حدوث أي ضغط على السيولة.

الأثر المتوقع:

- تقليل تقلبات السيولة المستقبلية، مع قدرة أكبر على تحقيق عوائد مستقرة على الأصول وحقوق الملكية.
- تعزيز المرونة التشغيلية وتقليل المخاطر المرتبطة بتغيرات سلوك العملاء أو السوق.

ثالثاً: سيناريو إدارة الأصول والخصوم المستقبلية

وفق هذا السيناريو يفترض مطابقة التدفقات النقدية المستقبلية بين الأصول والخصوم بشكل ديناميكي لضمان استقرار السيولة وتحسين الربحية.

آلية التطبيق:

- استخدام البيانات التاريخية لتحديد الفترات التي انخفضت فيها نسبة الأصول السائلة بشكل حاد (مثل 2024) وتأثيرها على الربحية.
- إنشاء نظام لتعديل آجال الاستحقاق للأصول والخصوم مستقبلياً بحيث تتماشى التدفقات النقدية مع الالتزامات القصيرة والمتوسطة الأجل.
- تطوير أدوات مالية داخلية أو تبني أدوات متاحة محلياً لتحوط السيولة وتقليل المخاطر التشغيلية.

الأثر المتوقع:

- تحسين قدرة المصرف على مواجهة الطلبات النقدية المفاجئة.
- استقرار أكبر للعائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول، مع تقليل الحاجة للتمويل الطارئ المكلف.

رابعاً: سيناريو الرصد والتحكم المستقبلي

وفق هذا السيناريو يفترض إنشاء نظام مراقبة متكامل يعتمد على البيانات التاريخية والمؤشرات المستقبلية، بهدف تقديم تنبيهات مبكرة قبل حدوث أي عجز في السيولة.

آلية التطبيق:

- تطوير لوحة تحكم مستقبلية تشمل مؤشرات السيولة النقدية، خطر السيولة، العائد على الأصول وحقوق الملكية.
- تطبيق نظام إنذار مبكر عندما تظهر مؤشرات على إمكانية حدوث فجوة نقدية مستقبلية.
- استخدام البيانات التاريخية لمحاكاة سيناريوهات محتملة في المستقبل، مثل زيادة سحب العملاء أو تغيرات السوق المفاجئة، واختبار قدرة المصرف على الحفاظ على الربحية والسيولة.

الأثر المتوقع:

- تحسين سرعة الاستجابة لأي تغيرات في التدفقات النقدية المستقبلية.
- تعزيز استقرار الأداء المالي للمصرف على المدى الطويل، مع تقليل المخاطر التشغيلية بشكل كبير.

خلاصة

من خلال تحليل البيانات اعلاه والاستفادة من التجارب الدولية، توضح السيناريوهات المستقبلية أن بنك الائتمان الأهلي يمكنه تحسين استقرار السيولة وتعزيز الربحية عبر:

- تحسين التنبؤ التدفق النقدي المستقبلي باستخدام نماذج ديناميكية واقترح بناء نماذج محاكاة مستقبلية لفجوات السيولة المحتملة على أساس تغييرات الطلب النقدي، سلوك العملاء، والمخاطر الاقتصادية المحلية.
- تنويع مصادر التمويل لتقليل المخاطر حيث ان المصادر الحالية في بنك الائتمان الأهلي أكثرها ودائع قصيرة الاجل وإذا ما تم الاعتماد على الودائع المتوسطة وطويلة الاجل أكثر هذا من شأنه ان يعزز استقرار السيولة والربحية.
- إدارة الأصول والخصوم بشكل متوازن ومرن.
- تطبيق نظم رصد وإنذار مبكر تعتمد على مؤشرات مستقبلية.

تطبيق هذه السيناريوهات يتيح للمصرف الاستعداد لأي تحديات مالية مستقبلية، تقليل الاعتماد على التمويل الطارئ، وتحقيق توازن مستدام بين السيولة والربحية في بيئة اقتصادية سورية متقلبة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. من خلال البحث نلاحظ بان كفاءة السياسات والإجراءات المعتمدة لإدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي جيدة ولكنها تحتاج الى تطوير حيث ان إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي تعتمد على إطار واضح يجمع بين الامتثال التنظيمي لمتطلبات مصرف سورية المركزي (الاحتياطي الالزامي والقانوني) وبين أدوات تشغيلية مثل التخطيط اليومي والأسبوعي للتدفقات النقدية، وإدارة آجال استحقاق الأصول والخصوم، وتفعيل نظام انذار مبكر للفجوات النقدية، مع رقابة مشتركة بين الخزينة وإدارة المخاطر وإدارة الفروع. ويظهر من الجدول رقم (1)و(2) ان البنك ملتزم فعلياً بنسب الاحتياط القانوني والالزامي خلال فترة 2020–2024، ويحافظ في معظم السنوات على نسبة سيولة تفوق 100%، ما يعكس قدرة جيدة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الاجل. في المقابل، يكشف التذبذب الكبير في نسب السيولة وخطر السيولة عن كفاءة متوسطة وغير مستقرة بسبب تقلبات البيئة الخارجية وسلوك العملاء.
2. من خلال تحليل الفترة 2020–2024 يبين علاقة وثيقة بين مؤشرات السيولة (نسبة السيولة النقدية، نسبة التسهيلات الى الودائع) ومؤشرات الربحية (EPS، ROE) في السنوات التي حافظ فيها البنك على سيولة مرتفعة مع قدرة أفضل على ادارتها، وخصوصا 2023 ارتفعت نسب العائد على حقوق الملكية وإيرادات التشغيل بشكل ملحوظ، بينما أدى انخفاض السيولة العامة في 2024 الى هبوط حاد في الربحية (ROE وEPS) رغم استمرار الالتزام بالمتطلبات النظامية. وتؤكد الدراسة أن أي خلل في التوازن بين الاحتفاظ بالسيولة وتوظيفها استثماريا ينعكس مباشرة في تراجع الإيرادات والعائد على حقوق الملكية وربحية السهم، ما يعني أن كفاءة إدارة السيولة عامل حاسم في استقرار الربحية واستدامتها.
3. إن أبرز التحديات التشغيلية والاقتصادية التي تواجه إدارة السيولة في بنك الائتمان الأهلي تنقسم الى داخلية وخارجية، لكن الغلبة للعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة السورية خلال 2020–2024 ومن أهمها: سياسة حبس السيولة والعقوبات المفروضة على سورية وقانون قيصر، وتجميد الودائع في لبنان، ضعف الخدمات المصرفية الالكترونية، سيطرة الاقتصاد الموازي واعتماد السوق على النقد الورقي، وتقلب سعر الصرف، وتداعيات جائحة كورونا التي رفعت السيولة الاحتياطية وخفضت النشاط الائتماني والربحية. وعلى مستوى المصرف نفسه يواجه

إدارة السيولة تقلبات في سلوك المودعين، اعتمادا عالياً على ودائع قصيرة الاجل، قيودا على التعاملات الخارجية، وتداخل قرارات السياسة النقدية مع القدرة التشغيلية على إدارة الفجوات النقدية.

4. الآليات المقترحة لتطوير إدارة السيولة بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الراهنة، ويُسهم في تعزيز الأداء المالي والاستدامة الربحية، يقترح البحث حزمة مترابطة من الآليات، يمكن تلخيصها في أربعة محاور رئيسية:

- تطوير التنبؤ النقدي: تعزيز نماذج توقع التدفقات النقدية قصيرة ومتوسطة الاجل، وربطها بسلوك كبار المودعين وتحليل الفجوات الزمنية بين الأصول والخصوم واختبارات الضغط على السيولة.
- تنويع آجال التمويل: تقليل الاعتماد على الودائع القصيرة، وتوسيع قاعدة الودائع لأجل، والبحث عن بدائل تمويل محلية أقل حساسية للتقلبات، بما يزيد مرونة مركز السيولة.
- تقوية إدارة الأصول والخصوم: اعتماد إدارة ديناميكية لهيكل الأصول والخصوم لتحقيق توازن أفضل بين السيولة والربحية، وتقليل مؤشر خطر السيولة مع المحافظة على توظيف معقول للودائع في التسهيلات الائتمانية.
- بناء منظومة رقابية متقدمة: تطبيق نظم انذار مبكر، ومؤشرات كمية لمخاطر السيولة، مع الاستفادة من التجارب الدولية (RBC، FAB، DBS، HSBC) في التنبؤ، والتحوط، والمحاكاة، بما يتلاءم مع القيود التنظيمية والاقتصادية السورية.

ثانياً: التوصيات

1. **تعزيز التنبؤ النقدي المستقبلي:** إنشاء نماذج تنبؤية متقدمة للتدفقات النقدية اليومية والأسبوعية تعتمد على البيانات التاريخية (2020–2024) وسلوك العملاء الموسمي، استخدام هذه النماذج لتحديد الفجوات النقدية المستقبلية قبل حدوثها، ووضع خطط احتياطية للتعامل معها، بما يضمن استقرار السيولة والربحية.
2. **تنويع آجال التمويل:** تقليل الاعتماد على ودائع قصيرة الأجل فقط، وتوسيع مصادر التمويل لتشمل ودائع متوسطة وطويلة الأجل وأدوات تمويل محلية أو إقليمية عند توفرها، توزيع مصادر التمويل بين القطاعات والعملاء المختلفة لتقليل المخاطر التشغيلية وتعزيز الاستقرار المالي.

3. **إدارة الأصول والخصوم بدقة ومرونة:** إعادة ترتيب محفظة الأصول بحيث تكون الأصول السائلة متاحة لتغطية الالتزامات قصيرة الأجل دون التأثير على الربحية، تنسيق آجال استحقاق الأصول والخصوم بشكل ديناميكي لتقليل فجوات السيولة وتحسين معدل العائد على الأصول وحقوق الملكية.
4. **تطبيق نظام رصد وتحكم متكامل:** إنشاء لوحة متابعة يومية تشمل مؤشرات السيولة العامة، نسبة الأصول السائلة، خطر السيولة، العائد على الأصول وحقوق الملكية، تطبيق نظام إنذار مبكر عند وصول أي مؤشر إلى مستويات حرجة، مع إعداد سيناريوهات محتملة للتعامل مع أي نقص في السيولة أو ارتفاع المخاطر.
5. **التحول الرقمي:** يمكن أن يسهم اعتماد التكنولوجيا المالية في تسريع العمليات المصرفية، وتقليل تكاليف التشغيل، وتوفير خدمات مصرفية أكثر كفاءة للعملاء. الأتمتة والرقمنة ستعملان على تحسين تجربة العميل وتعزيز الشفافية في المعاملات.

وان أحد أبرز المفاتيح في هذا المجال هو استخدام الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، التي أتاحت لعدد كبير من الأفراد إجراء المعاملات المالية بكل سهولة ويسر. من خلال هذه التطبيقات، يستطيع العملاء إدارة حساباتهم، تحويل الأموال، ودفع الفواتير دون الحاجة لزيارة الفروع المصرفية. هذه الوسائل توفر الوقت وتساهم في تخفيض التكلفة، ولها دور كبير في تشجيع الشمول المالي، حيث تتيح الوصول إلى خدمات مالية لفئات أوسع من المجتمع.

المراجع:

المراجع العربية:

1. العزوي، هناء، 2024، المؤشرات الكمية في تقييم سيولة المصارف، جامعة حلب، حلب، سورية.
2. الخطيب، فادي، 2024، إدارة السيولة والربحية: دراسة تطبيقية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
3. رجيل، علي، والبدير، سمير، 2024، تأثير إدارة السيولة على الربحية المصرفية، المجلة العربية للإدارة المالية، المجلد 15، العدد 2، ص 112، جامعة الكويت، الكويت.
4. العلي، حسام، 2023، رأس المال والسيولة في المصارف السورية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.
5. العبيدي، خالد، 2023، أهمية السيولة في المصارف التجارية، المجلة العراقية للإدارة المالية، المجلد 10، العدد 3، ص 134، العراق.
6. الحسن، ياسر، 2023، العوامل المؤثرة في ربحية المصارف السورية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.
7. الرشيد، سامي، 2023، مؤشرات قياس الربحية المصرفية، جامعة حلب، حلب، سورية.
8. السباغ، سمير، 2023، قياس كفاءة إدارة السيولة في المصارف التجارية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.
9. الطائي، علي، 2023، مرونة السياسات التشغيلية وأثرها على كفاءة السيولة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 1، ص 211، جامعة بغداد، العراق.
10. خليل، سامي، 2023، إدارة المخاطر المصرفية وسيولة البنوك التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 14، العدد 2، ص 210–238، بيروت، لبنان.
11. المصري، خالد، 2023، العلاقة بين إدارة السيولة وربحية المصرف، المجلة العربية للدراسات المصرفية، المجلد 9، العدد 2، ص 55–118، جامعة القاهرة، مصر.
12. الشمري، عبد الله، 2022، عوامل كفاءة إدارة السيولة في البنوك الإسلامية، مجلة العلوم المالية والمصرفية، المجلد 14، العدد 2، ص 89، جامعة بغداد، العراق.

13. الكروي، أحمد، 2009، إدارة السيولة في المصارف: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للإدارة المالية، العدد 5، ص 7، جامعة القاهرة، مصر.
14. بلغرسة، سامي، 2007، مبادئ الإدارة المصرفية الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
15. الجابري، محمد، 2016، إدارة السيولة في المصارف التجارية، جامعة الكويت، الكويت.
16. نور الدين، محمد، 2020، إدارة فائض السيولة في المصارف الإسلامية السورية، جامعة حلب، حلب، سورية.

المراجع الأجنبية:

1. **Eltweri ،Mohammed؛ et al. ،2024** ،*Liquidity Management in Middle Eastern Banks* ،Journal of Financial Economics ،Vol. 16 ،No. 4 ،p. 582 ،UK.
2. **IMF ،2024** ،*Global Financial Stability Report* ،International Monetary Fund ، Washington D.C. ،USA.
3. **Chen ،Li؛ et al. ،2024** ،*Information Systems and Liquidity Risk Management* ، Journal of Banking Studies ،Vol. 16 ،No. 3 ،pp. 1455–1460 ،USA.
4. **Ngo ،Van؛ Vu ،Tuan ،2023** ،*Liquidity Indicators and Bank Profitability* ،Journal of Financial Economics ،Vol. 15 ،No. 1 ،pp. 7–13 ،USA.
5. **Kou ،Peng؛ et al. ،2023** ،*Advanced Liquidity Risk Models in Banking* ،Journal of Financial Risk ،Vol. 14 ،No. 1 ،pp. 17–22 ،USA.
6. **Al-Ahmad ،Sami ،2023** ،*Liquidity-Profitability Trade-off in Banks* ،Journal of Financial Performance ،Vol. 7 ،No. 3 ،pp. 44–111 ،UK.
7. **Manthou ،Maria-Eleni؛ Filis ،George؛ Floros ،Christos ،2023** ،*Liquidity Risk and Bank Performance: Evidence from European Banks* ،International Review of Financial Analysis ،Netherlands.
8. **Samad ،Abdus ،2020** ،*Performance of Islamic and Conventional Banks in the Post Crisis Period* ،Journal of Banking Studies ،Vol. 12 ،No. 2 ،pp. 45–49 ،USA.
9. **Koch ،Timothy؛ MacDonald ،Scott ،2020** ،*Bank Management and Financial Services* ،Cengage Learning10 ،th Edition ،USA ،pp. 335–342.
10. **Rose ،Peter S. ،2019** ،*Commercial Bank Management* ،McGraw-Hill Education8 ،th Edition ،USA ،pp. 210–229.
11. **Basel Committee ،2008** ،*Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision* ،Bank for International Settlements ،Basel ،Switzerland.