الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
إدارة المؤسسات المالية والمصرفية

دور السيولة والربحية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السورية الخاصة

The role of liquidity and profitability in achieving competitive advantage in Syrian private banks

تم إعداد هذا المشروع لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في كلية العلوم الإدارية

في الجامعة السورية الخاصة قسم إدارة المؤسسات المالية والمصرفية

إعداد الطالبة: سارا فرحان فرحان

إشراف الدكتور: عبد الرزاق حساني

2025

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى منارة العلم والمعرفة **الدكتور عبد الرزاق حساني** على ما بذله من جهد في الإشراف على هذه الدراسة، وعلى ما أبداه من اهتمام وملاحظات علمية دقيقة ساعدتني على تطوير العمل وتحقيق أهدافه. كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام **الدكتور فؤاد علي والدكتورة مي مخلوف** على وقتهم وجهودهم في تقييم هذه الدراسة وتقديم ملاحظاتهم البناءة. والشكر موصول للأستاذة الدكتورة **سمر حبيب** عميد كلية العلوم الإدارية لاهتمامها على ماتقدمه من دعم وما تبذله من جهد في سبيل تقدم الكلية. كما أود أن أشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية في الجامعة السورية الخاصة.

سارا فرحان فرحان

الإهداء

إلى من أنار دربي بوجوده، إلى سندي في الحياة، إلى من يطمح دوماً ليراني أفضل مما أنا عليه، إلى قدوتي ومثلي الأعلى.

أبي الغالي

إلى من لم تبخل علي يوماً من عطفها وحنانها، إلى النور الذي يضيء حياتي والنبع الذي أرتوي منه حباً وحناناً.

أمي الغالية

إلى من جمعني معهم رحم واحد، وجمعتني بهم جدران بيت واحد تقاسمنا فيه حلو الدنيا ومرها.

أخوتي (أراس، مراد، فيان، شيلان)

إلى فرحة العائلة، إلى قطعة السكر.

ميران

إلى من كانوا لي سنداً وعوناً، إلى اللواتي كنّ لي كالأمهات.

خالاتي (شاها، سمر، جوهرة، بسمة)

إلى ابنة عمي بالدم، وأختي بالقلب، إلى صاحبة القلب الحنون.

لافا فرحان

إلى من كانوا نبع الأمل والدعم في كل خطوة، إلى صديقات الدرب.

(لجين، رغد، ماسة، فلك، جالا)

جدول المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام	
أولاً: المقدمة	8
ثانياً: أهداف الدراسة	9
ثالثاً: مشكلة الدراسة	9
رابعاً: فرضيات الدراسة	9
خامساً: أهمية الدراسة	9
سادساً: الدراسات السابقة	10
سابعاً: منهجية الدراسة	14
ثامناً: ما يميز هذه الدراسة	15
الفصل الثاني: إدارة السيولة والربحية	
مقدمة عامة	16
المبحث الأول: الربحية	
أولاً: مفهوم الربحية	17
ثانياً: قياس الربحية	18
ثالثاً: إدارة الربحية	19
رابعاً: محددات الربحية المصرفية	20
المبحث الثاني: السيولة	
أولاً: مفهوم السيولة	21
ثانياً: قياس السيولة	22

ثالثاً: إدارة السيولة	22
رابعاً: محددات السيولة المصرفية	23
المبحث الثالث: الميزة التنافسية	
أولاً: مفهوم الميزة التنافسية في المصارف	25
ثانياً: أنواع المنافسة المصرفية	26
ثالثاً: استراتيجيات المنافسة المصرفية	26
رابعاً: مؤشرات قياس المنافسة المصرفية	27
خامساً: أهمية الميزة التنافسية	29
سادساً: خصائص الميزة التافسية	29
سابعاً: أبعاد الميزة التنافسية	30
الفصل الثالث: تحليل الوضع التنافسي لبعض المصارف السورية الخاصة	
أولاً: المقدمة	32
ثانياً: لمحة عن المصارف عينة الدراسة	33
ثالثاً: تحليل أوضاع المصارف حسب نسبتي السيولة والربحية	35
رابعاً: قانون حساب هرفندال هيرشمان	36
خامساً: بيان أثر السيولة والربحية ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية	39
سادساً: اختبار الفرضية	42
الفصل الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة	
أولاً: نتائج الدراسة	43

ثانيا: توصيات الدراسة	43

قائمة الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول(1): نسب السيولة والربحية للمصارف عينة الدراسة	34
جدول(2): هرفندال هيرشمان حسب الودائع	37
جدول(3): هرفندال هيرشمان حسب التسهيلات الممنوحة	38

ملخص الدراسة

في ظل التغيرات الاقتصادية والتحديات التي تواجه القطاع المصرفي السوري، أصبح من الضروري للمصارف الخاصة ان تسعى إلى تحقيق توازن فعال بين سيولتها وربحيتها، باعتبار أن هذا التوازن يشكل أحد أهم العوامل التي تؤثر في قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق المصرفي.

تم في هذه الدراسة استعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بمفاهيم السيولة والربحية، وقد تم التركيز على كيفية تركيز هذين المؤشرين الماليين في تعزيز قدرة المصرف على تقديم خدمات متميزة وتحقيق رضا العملاء، وبالتالي بناء ميزة تنافسية مستدامة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة عينة من المصارف الخاصة في سوريا خلال فترة زمنية محددة، مع تحليل البيانات المتعلقة بنسب السيولة والربحية، كما تم الاعتماد على مؤشر هرفندال هيرشمان لحساب نسبة التركز في السوق.

وبهذا تسهم الدراسة في تقديم رؤية عملية لأهمية إدارة السيولة والربحية كأدوات استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الخاص في سوريا.

ABSTRACT

In light of the economic changes and challenges facing the Syrian banking sector, it has become necessary for private banks to seek an effective balance between their liquidity and profitability, considering that achieving this balance is one of the most important factors affecting their ability to compete and sustain in the banking market.

This study reviews the literature related to the concepts of liquidity and profitability, focusing on how to balance these two indicators to enhance the banks ability to provide excellent services and achieve customer satisfaction, thereby ensuring a sustainable competitive advantage.

the study relied on the descriptive analytical method through a case study of a sample of private banks in syria over a specific period by analyzing data related to liquidity and profitability ratios. The Herfindahl Index was used to calculate the market concentration ratio.

Thus, this study contributes to providing a vision for liquidity and profitability management as strategic tools to enhance the competitive advantage in the private banking sector in Syr

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً- المقدمة:

تسعى إدارات المصارف إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفي سعياً إلى تقديم خدمات لتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق أقصى مستوى من الأرباح، لذلك فإن السيولة والربحية من الأهداف الاستراتيجية للمصارف لما لهما دور في تحقيق الميزة التنافسية بين المصارف الخاصة.إذ أنّ معظم المصارف يقتصر تركيزها على هدف الربحية، كما تكمن أهمية الدراسة الحالية مما يترتب عليها من مساهمات في تحسين الأداء المالي للمصارف وتسليط الضوء على دور السيولة والربحية في تحقيق القدرة التنافسية ورفع كفاءة العمل للقطاع المالي زيادة عوائده المالية لذا يجب على المصارف السورية الخاصة مواكبة التطورات المصرفية العالمية لتطوير الأداء المالي و الوقوف على نقاط القوة والضعف للوصول إلى قطاع مصرفي سليم وآمن وقدرة المؤسسة المالية على تطبيق استراتيجيات تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة واستخدامها أفضل الإمكانيات لتمكينها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية، ولذلك فإن المحافظة على مستوى جيد من السيولة وتعظيم الأرباح من الأهداف الاستراتيجية للمصارف لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً- أهداف الدراسة:

تسعى الطالبة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور كل من السيولة والربحية في تحقيق الميزة التنافسية، وهكذا سيتم التركيز على:

1. مفاهيم السيولة والربحية ودور الإدارة المصرفية في ذلك.
2. التعرف على الميزة التنافسية.
3. تحديد أثر السيولة والربحية في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً- مشكلة الدراسة:

يعتبر تعظيم الأرباح الهدف الرئيسِ لجميع مؤسسات الأعمال بما في ذلك المصارف، فتعظيم الربحية في المصارف يعتمد بشكل أساسي على مقدار توفر السيولة للتوظيف، وقدرة المصارف على زيادة حصتها السوقية التي تعتبر الأساس في قياس القدرة التنافسية.ومن هنا تدور مشكلة الدراسة في استكشاف دور كل من السيولة والربحية لدى المصارف الخاصة السورية في تميّز بعض المصارف وكيف ستواجه مشكلة الموازنة بين مؤشرات كل من السيولة والربحية في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً- فرضيات الدراسة:

ترتبط السيولة والربحية بعلاقة عكسية، أي كلما زادت السيولة قلت الربحية. إن المصرف الذي يملك القدرة على تحقيق ميزة تنافسية هو المصرف الذي يتمكن من الموازنة بين السيولة والربحية.

خامساً- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في دراسة تأثير السيولة والربحية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السورية الخاصة، والوصول إلى مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد المصارف الخاصة على تحقيق أرباح عالية لضمان تحقيق القدرة التنافسية، من خلال المحافظة على حصته السوقية وتنميتها.

سادساً- منهجية الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد على الدراسات والمناهج العلمية التي بحثت في هذا المجال، لدراسة دور السيولة والربحية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السورية الخاصة، وسيتم اتباع الطرق الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

سابعاً- الدراسات السابقة:

1.6 الدراسات العربية

دراسة (أبو زعيتر، 2006) بعنوان "العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين" 1997-2004.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وقياس الأثر الذي تحدثه مجموعة من العوامل والمتمثلة في (نسبة السيولة النقدية ونسبة الأصول الثابتة إلى حقوق المساهمين ونسبة المديونية وصافي الفوائد وإجمالي الموجودات وحقوق الملكية وعمر المصرف وعدد الموظفين وعدد الفروع) على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين خلال الفترة (1997,2004)، وقد اشتملت الدراسة على عينة من المصارف التجارية العاملة في فلسطين وهي:(بنك فلسطين المحدود والبنك التجاري الفلسطيني وبنك الاستثمار الفلسطيني وبنك القدس العربي وبنك القاهرة عمان وبنك الأردن).وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين كل من (صافي الفوائد، حقوق الملكية، عدد الموظفين، عدد الفروع)، والربحية بمقاييسها(معدل العائد على الموجودات) و (معدل العائد على حقوق الملكية).وعلاقة عكسية بين (نسبة السيولة النقدية ومعدل العائد على الموجودات، نسبة المخصصات الخاصة إلى إجمالي التسهيلات والربحية).أوصت الدراسة المصارف التجارية في فلسطين بالتركيز على تنويع استثماراتها، زيادة حجم التسهيلات الائتمانية، تطوير خدمات مصرفية جديدة، جذب ودائع التوفير، وتقليل التركيز على الودائع لأجل، مع الاهتمام بالسيولة النقدية، المخصصات الخاصة، الانتشار الجغرافي، الرافعة المالية، وصافي الفوائد لتحسين الربحية.

[1] (ابو زعيتر،2006).مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

2. دراسة (فرح يعقوب، 2017) بعنوان "إدارة مخاطر السيولة في القطاع المصرفي" دراسة عملية لإدارة مخاطر السيولة في بنك بيمو السعودي الفرنسي.[2]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم السيولة المصرفية ومكوناتها ومصادرها، وأهمية السيولة ومخاطرها على العمل المصرفي، وتقييم كفاية السيولة المصرفية من خلال مؤشراتها، وتقييم الربحية من خلال معدلاتها، كما هدفت إلى التحقق من مدى تطبيق بنك بيمو السعودي الفرنسي لنسب السيولة الواجب الاحتفاظ بها وتقيّده بقرارات مصرف سورية المركزي من جهة، وتحقيق أرباح وعوائد مناسبة لأصحاب حقوق الملكية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد من جهة أخرى.وقد تمت الدراسة من خلال إجراء مقابلات معمقة مع عدد من المدراء في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومراجعة التقارير المالية السنوية للبنك واستخدام التحليل المالي لأهم نسب مؤشرات السيولة والربحية.وأشارت النتائج إلى أن بنك بيمو السعودي الفرنسي يلتزم بنسب السيولة المفروضة من قبل مصرف سورية المركزي، مع تحقيق توازن بين السيولة والربحية، مما يدل على فعالية الإدارة في توظيف الموارد المالية، وقدمت الدراسة عدة توصيات ركزت فيها على ضرورة تطوير أدوات تحليل السيولة، وتعزيز آليات إدارة المخاطر، وضمان استمرارية الامتثال للمعايير الرقابية.

3. دراسة(بسام زاهر ونيروز حسين، 2019) بعنوان "دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الحصة السوقية" دراسة ميدانية على المصارف الخاصة العاملة في مدينة حماه.[3]

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور كل من استراتيجية التميّز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الهجوم، استراتيجية الدفاع في تحسين الحصة السوقية في المصارف محل الدراسة وتحديد الفروق بين المصارف محل الدراسة من حيث تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والحصة السوقية، تكونت عينة الدراسة من (356) موظف في المصارف محل الدراسة واسترد من الاستبيان (349) كان منها (345) استبيان صالح للتحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.توصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستراتيجيات المطبقة في المصارف تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الحصة السوقية،و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق هذه الاستراتيجيات وزيادة الحصة السوقية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الاستراتيجيات

[2] (فرح يعقوب،2017).إدارة مخاطر السّولة فً القطاع المصرفً
[3] (بسام ونيروز،2019).التّسويقيّة االستراتيجيّات دور لممصارف العاممة في مدينة حماه ...

التسويقية الفعالة لزيادة الحصة السوقية، وتطوير خطط تسويقية مبتكرة تتناسب مع احتياجات السوق المحلي.

2.6 الدراسات الأجنبية:

1.دراسة (Chiorazzo and Milani,2008) بعنوان "المنافسة المصرفية والاستقرار المالي" دليل من صناعة البنوك الاوروبية.

"Bank competition and financial stability" Evidence from the European banking industry.[4]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المنافسة المصرفية والاستقرار المالي في البنوك الأوربية.من خلال تحليل البيانات من القطاع المصرفي الأوروبي.توضح الدراسة بأن المنافسة المصرفية لها تأثير مزدوج على الاستقرار المالي.بينما يمكن أن تحسن المنافسة من كفاءة النظام المصرفي،فإن المنافسة المفرطة قد تؤدي إلى زيادة المخاطر المالية.وبالتالي يحتاج القطاع المصرفي إلى توازن دقيق بين تشجيع المنافسة وتنفيذ الرقابة الفعالة للحفاظ على الاستقرار المالي.هناك مفهومين رئيسيين للدراسة وهما:

- المنافسة المصرفية: تشير إلى درجة التنافس بين البنوك في السوق، وهي تؤثر في أسعار الفائدة، الرسوم، وخدمات العملاء.يتراوح مستوى المنافسة بين سوق مصرفي غير تنافسي (يهيمن عليه عدد قليل من البنوك الكبرى) إلى سوق مصرفي تنافسي تماماً (حيث توجد العديد من البنوك التي تتنافس).
- الاستقرار المالي: يعني قدرة النظام المصرفي على الحفاظ على استقراره في ظل تقلبات السوق والتقلبات الاقتصادية، بالإضافة إلى القدرة على تجنب الأزمات المالية التي قد تهدد استمرارية النظام المصرفي والاقتصاد بشكل عام.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تشير إلى أن التنافس العالي بين البنوك يمكن أن تحفزها على تحسين الكفاءة وتقليل الفروق في الأسعار والرسوم، وأن التنافس المفرط قد يهدد الاستقرار المالي، حيث أكدت الدراسة على ضرورة تحقيق توازن بين المنافسة المصرفية والرقابة التنظيمية.إذ كانت المنافسة مفرطة دون وجود إشراف مناسب من الهيئات التنظيمية، فقد يؤدي ذلك إلى زعزعة استقرار النظام المالي.

2.دراسة (Bordeleau and Graham،2010) بعنوان "أثر السيولة على ربحية المصرف"

[4] (Chiorazzo and Milani,2008).and diversification in the **European banking sector** - Căpraru - تم اقتباسها في عدد: 38

"The impact of liquidity on bank profitability"[5]

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر احتفاظ البنك بأصول سائلة على مستوى أرباحه، وعلى إظهار متى يكون لهذا الاحتفاظ الأثر الجوهري على أرباح البنك، وقد شملت عينة الدراسة (55) بنكاً وشركة قابضة أمريكية، و(10) بنوك كندية للفترة مابين 1997-2001.وتم استخدام النماذج الإحصائية والاقتصادية وفي هذا الإطار تم تقييم تأثير السيولة في البنوك على الأداء المالي للعديد من المصارف، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة غير خطية بين الاحتفاظ بأصول غير سائلة وبين ربحية المصرف حيث أظهرت مستويات الأرباح تحسناً في البنوك التي تحتفظ ببعض الأصول السائلة حيث أنها كانت قادرة على استثمار أموالها بشكل أكثر كفاءة، ولكن تجاوز حد معين من كمية الأصول السائلة التي يتم الاحتفاظ بها لدى البنك تؤثر على ربحيتها بشكل سلبي.كما بينت أن العلاقة بين الربحية والأصول السائلة تعتمد على نموذج عمل البنك و مخاطر وصعوبات سوق التمويل.كذلك فإن تبني نموذج عمل تقليدي (إيداعات وقروض) يمكّن البنك من تحسين أرباحه مع الاحتفاظ بالقليل من الأصول السائلة.أوصت الدراسة بأنه على البنوك تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة السيولة تتضمن تنوع مصادر التمويل وضمان توازن بين السيولة قصيرة الأجل والاستثمارات طويلة الأجل، وضرورة تبني سياسات تحوط ضد مخاطر السيولة التي قد تهدد استقرار البنك في أوقات الأزمات المالية،وتوجيه الرقابة البنكية نحو التأكد من أن البنوك لا تحتفظ بمستويات سيولة عالية جداً التي تعيق الربحية، ولا سيولة منخفضة للغاية التي قد تعرضها للمخاطر.

[5] (Bordereau and Graham,2010).The Impact of Liquidity on Bank Profitability

3.دراسة (Mohanty and Mehrota،2018) بعنوان "تأثير إدارة السيولة على الربحية" التحليل المقارن لبنوك القطاعين العام والخاص في الهند.

"Impact of liquidity management on profitability"[6]

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة السيولة على ربحية بنوك القطاعين العام والخاص في الهند.ولهذا الغرض تم النظر في (27) بنك من بنوك القطاع العام و(20) بنك من بنوك القطاع الخاص للفترتين 2011-2012، 2015-2016.تم استخدام نسبة الودائع النقدية (CDR) ونسبة الودائع الائتمانية (CRDR) ونسبة الودائع الاستثمارية (IDR) كمتغيرات مستقلة للدلالة على إدارة السيولة للبنوك، بينما العائد على الموجودات (ROA) والعائد على حقوق المساهمين (ROE) استخدمت كمتغيرات بديلة لربحية البنوك.وجد أن هناك تأثير سلبي كبير من نسبة الودائع النقدية (CDR) ونسبة الاستثمار إلى الودائع (IDR) على العائد على الأصول (ROA) ومع ذلك، ففي حالة العائد على حقوق المساهمين، يتبين أنه لا توجد علاقة مهمة بين ربحية البنوك وسيولتها، مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار.وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات فعالة لإدارة السيولة، وتحقيق توازن بين السيولة والربحية، والمراقبة المنتظمة لمؤشرات السيولة، وتحسين إدارة الأصول والخصوم، وتخصيص استراتيجيات مختلفة حسب نوع البنك، وتعزيز الدور التنظيمي في مراقبة مستوى السيولة وتوفير أطر توجيهية للبنوك، لضمان الاستقرار المالي دون تقييد قدرتها على تحقيق الأرباح.

سابعاً- منهجية الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد على الدراسات والمناهج العلمية التي بحثت في هذا المجال، لدراسة دور السيولة والربحية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السورية الخاصة، وسيتم اتباع الطرق الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

[6] (Mohanty and Mehrota,2018).مقالات أكاديمية حول **mohanty and mehrotra 2018 impact of liquidity management on profitability**

ثامناً- مايميّز هذه الدراسة:

تتميّز الدراسة الحالية بأنها طبقت على قطاع المصارف وهو أحد القطاعات الاقتصادية المهمة في سوريا التي تهتم بالموارد البشرية واستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء لزيادة القدرة التنافسية، تم اختيار موضوع الدراسة والمتعلق بمدى مساهمة السيولة والربحية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة، كون هذا الموضوع يواكب التحولات التي يشهدها العالم بصفة عامة وسوريا بصفة خاصة، وعدم تناوله سابقاً بالدراسات التطبيقية في سوريا، فالدراسات السابقة قد تناولت مخاطر السيولة والربحية على المصارف الخاصة العاملة في سوريا.

الفصل الثاني

إدارة السيولة والربحية

إنّ السيولة والربحية هدفان متلازمان ومتعارضان في الوقت نفسه، فلا يمكن الاستغناء عن أحدهما في أي مؤسسة فهما يحددان نجاح المؤسسة واستمرارها أو فشلها، فالسيولة ضرورية لتفادي خطر الإفلاس والربحية ضرورية لنمو و استمرار وبقاء المؤسسة، فالتعارض بين السيولة والربحية ناشىء عن تحقق المزيد من أحدهما لابد أن يكون على حساب الآخر، فالسيولة تعني الاقتراب الأكثر إلى النقد، والربحية تعني الإبتعاد الأكثر عن النقد، باعتبار أن دخل الاستثمار في الأصول الأقرب إلى النقد غالباً مايكون أقل من دخل الاستثمار في الأصول الأخرى الأقل سيولة بحكم ما تضمنه من مخاطر.فعندما تواجه المؤسسة مشاكل السيولة فإن ذلك سيعيق عمل المؤسسة مما سيؤدي إلى انخفاض ربحيتها، كما يؤدي نقص السيولة إلى انخفاض معدل العائد لذا يجب على المؤسسة أن تحافظ على حالة فائض تحتفظ بها المؤسسة بالسيولة المثلى لتحقيق المزيد من الربحية.فعلى المصرف أن يدير محفظته المالية بما يحقق العائد الأقصى ويضمن قدر ملائم من السيولة ومن جهة أخرى فإنّ الاستثمار بالموارد المالية المتاحة يعني عدم نقص الأموال السائلة، ولذلك لكي يتبع المصرف سياسة استثمارية ملائمة لابد أن يتعرض إلى متطلبات الربحية والسيولة التي تختلف من بنك إلى آخر.يجب أن تعمل إدارة المصرف على الموازنة بين السيولة والربحية، لأن المصرف الذي يتمتع بدرجة عالية من السيولة ليس هو المصرف القادر على تحقيق أعلى معدل للربحية[7].

كما أنّ اليسر المالي و السيولة الكاملة تتوفران عندما تكون الأصول جميعاً في صورة نقد جاهز.

---

[7] المرجع الالكتروني للمعلوماتية
https://mail.almerja.com › more

المبحث الأول

الربحية

أولاً- مفهوم الربحية[8]:

تعد الربحية الهدف الأساسي لجميع المؤسسات، والأمر الضروري لبقائها واستمرارها والغاية التي يتطلع إليها المستثمرون، حيث تشير الربحية إلى الكفاءة التشغيلية للمنظمة، وتعني الربحية أنها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح.تمثل الربحية أفضل مؤشر لأداء المنظمات وتقيس نتائج جميع القرارات الإدارية عن المبيعات والأسعار ومستوى الاستثمار والإنتاج والابتكار.كما تعد الربحية أقوى عامل محرك لأي عمل تجاري، إذ أنّ هدف المنظمة هو تعظيم الربح ومن ثم فإنّ الهدف العام للأعمال هو تحقيق عوائد مرضية على الأموال المستثمرة في ذلك.ويمكن عد الربحية باعتبارها واحدة من الأهداف الرئيسية في أي نوع من النشاط الاقتصادي، وبعبارة أخرى الربحية هي مقياس للحكم على مدى نجاح المؤسسة.تواجه المصارف في سبيل تحقيقها لهدفها المتعلق بتعظيم ربحيتها، العديد من العوامل التي يتفاوت تأثيرها على هذه الربحية، سواء كانت هذه العوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة سواء كانت سياسية، اقتصادية، تشريعية، أو داخلية تتعلق بالمصارف نفسها كحقوق الملكية، والموجودات، والسيولة.

[8] مفهوم الربحية المرجع الالكتروني للمعلوماتية
ttps://mail.almerja.com › more

ثانياً- قياس الربحية:

تعد مؤشر أساسي لأداء المؤسسات من الناحية المالية، فمن خلاله يمكن للإدارة تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق الأرباح المتوقعة أم أنها تخسر، حيث أنها تظهر قدرة المؤسسة على توليد إيرادات دورية آخذة في الاعتبار جميع أوجه إنفاق المؤسسة وموضحة الأداء المالي لها.وتحدد نسب الربحية ما إذا كانت اتجاهات الأرباح في المؤسسة صاعدة أم هابطة، وتشكل معياراً مفيداً للتحليل المالي في حالات المقارنة، حيث تكون تلك النسب أقل إفادة إذا نظر إليها بمعزل عن نسب ربحية المنافسين أو المؤسسة نفسها.لذلك تستخدم المؤسسة عدة مقاييس للربحية لأن أي قياس محدد قد يتأثر إلى حد كبير بناحية معينة من نواحي النشاط لذا يتعين قياس كل أرباح النشاط وصافي الربح للتمكن من التمييز بين نتائج السياسات الإنتاجية والتشغيلية والقرارات المالية.تتعدد معايير قياس الربحية(Ugo and [9]Leonardo،2009) فنجد أنّ هناك عدة معايير تستخدم في قياس ربحية المصارف وهي:

1. العائد على الموجودات (ROA):

يستند هذا المعيار في قياس الربحية إلى العلاقة بين ربحية العمليات والموجودات التي ساهمت في تحقيقه.وتعرف القوة الإيرادية بأنها قدرة الاستثمار المعين على تحقيق عائد نتيجة استخدامه، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام موجوداتها في نشاطها الأساسي وبشكل أبسط هي عبارة عن نسبة ربح العمليات إلى موجودات المؤسسة.وتعتبر القوة الإيرادية مقياساً أفضل من الربح للحكم على كفاءة المؤسسة، لأنّ الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى الاستثمارات المحققة، بينما القوة الإيرادية توجد مثل هذه العلاقة، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع عوائد الفترات الأخرى، وكذلك المؤسسات الأخرى، كما تساعد في تعرف الاتجاه الذي يتخذه أداء المؤسسة، وتعد القوة الإيرادية مقياساً لكفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة، لذا يتوجب عند احتسابها الاقتصار على الأصول المشاركة فعلاً في العمليات العادية للمؤسسة، كما يجب استخدام صافي ربح العمليات أي الاقتصار على الأرباح التي تتولد نتيجة تشغيل هذه الأصول قبل الضرائب والمصروفات والإيرادات الأخرى.

[9]ScienceDirect.com
https://www.sciencedirect.com › pii

2. العائد على حقوق الملكية (ROE):

يقصد به العائد الذي يحصل عليه الملّاك كنتيجة لاستثمار أموالهم لدى المنشأة وتحمله للمخاطر، وهو يستند إلى مفهوم الربح، فحقوق الملكية هي رأس المال المدفوع مضافاً إليه الاحتياطات المختلفة القانونية والاختيارية وكذلك الأرباح غير الموزعة، وهذه الحقوق تساوي مجموع الموجودات مطروحاً منها جميع الالتزامات سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.أما صافي الربح فيقصد به الربح المحقق من عمليات المؤسسة أو أيّة مصادر أخرى بعد طرح الضريبة، أي الربح الشامل الصافي وهناك من يرى ضرورة احتساب هذه النسبة قبل الضريبة باعتبار أنّ الضريبة عنصر لا سيطرة لإدارة المؤسسة عليه.

3. نسب قياس فعالية النشاطات التشغيلية:

أ.صافي الهامش من الفوائد/الموجودات المنتجة للفوائد:وتقيس هذه النسبة قدرة المصرف على تحقيق الأرباح من أنشطته الأساسية المرتبطة بالموجودات المدرة لهذه الفوائد.

ب.صافي الهامش من الإيرادات التشغيلية الأخرى/متوسط الموجودات:تشير هذه النسبة إلى مدى نجاح المصرف في تحقيق إيرادات من نشاطات غير تقليدية فهي تحسب من خلال الإيرادات التشغيلية الأخرى مطروحاً منها الأعباء التشغيلية الأخرى مقسومة على متوسط الأصول.

ج.صافي العائد قبل العمليات الاستثنائية/متوسط الموجودات:تقيس هذه النسبة أرباح المصرف من مصادر دخله العادية من التسهيلات الائتمانية والاستثمارات والعمولات من الخدمات المصرفية الأخرى إلى مجموع الموجودات المنتجة للإيرادات، ولا تشمل العمليات غير العادية مثل بيع أصول المصرف أو تجهيزات.

ثالثاً- إدارة الربحية:

تعتبر إدارة الأرباح إحدى الأدوات المالية الحيوية التي تلجأ إليها المؤسسات لتحقيق أهداف معينة، وقد اكتسبت أهمية خاصة في عصر يتسم بالتنافسية الشديدة والضغط من قبل المساهمين والمستثمرين.إذ أنّ إدارة الأرباح تشير إلى الممارسات التي تقوم بها المؤسسات لتعديل نتائجها المالية بما يتناسب مع أهدافها الاستراتيجية مما قد ينعكس على تقاريرها المالية بطرق قد تكون غير دقيقة.يتّضح أنّ إدارة الأرباح تعد من الأدوات المالية القابلة للتطبيق في عالم الأعمال، لكنها تحمل في طياتها العديد من المخاطر والتحديات، لذا يجب على المؤسسات أن تكون حذرة في استخدام استراتيجيات إدارة الأرباح وأن تسعى لتحقيق توازن بين الأهداف المالية والنزاهة في الإفصاح المالي، يتطلب ذلك الشفافية والمصداقية لضمان نجاحها في السوق وتحقيق التنمية المستدامة.

رابعاً- محددات الربحية المصرفية[10]:

تواجه المصارف في سبيل تحقيقها لأهدافها المتعلقة بتعظيم ربحيتها العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يتفاوت تأثيرها على مستوى الربحية.

- العوامل الخارجية:

1. **الظروف الاقتصادية والسياسية:** تؤثر الأوضاع الاقتصادية (مثل التضخم والنمو الاقتصادي) والأحداث السياسية على أداء المصارف. يمكن أن تؤدي الأزمات الاقتصادية إلى انخفاض الطلب على الائتمان وزيادة المخاطر المصرفية
2. **التشريعات القانونية والضوابط المصرفية والسياسة النقدية:** القوانين واللوائح التي تحكم عمل المصارف تحدد إطار عملها وتؤثر على تكاليف التشغيل والربحية، القرارات التي تتخذها البنوك المركزية (مثل تحديد أسعار الفائدة) تؤثر بشكل مباشر على تكلفة الاقتراض والإقراض، وبالتالي على أرباح المصارف.
3. **الثقافة الاجتماعية والوعي المصرفي:** مدى وعي الجمهور بالخدمات المصرفية وكيفية استخدامها يؤثر على حجم التعاملات المصرفية.
4. **المنافسة:** وجود عدد كبير من المصارف في السوق يزيد من المنافسة على العملاء والخدمات المصرفية.
5. **اسعار الفائدة:** تعتبر أسعار الفائدة أحد أهم العوامل التي تؤثر على ربحية المصارف، حيث تؤثر على تكلفة الأموال المقترضة وإيرادات القروض.

- العوامل الداخلية:

1. **إدارة المصرف:** كفاءة إدارة المصرف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة المخاطر تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الربحية.
2. **حجم المصرف:** عادة ما ترتبط الربحية بحجم المصرف، حيث أن المصارف الأكبر حجمًا قد تتمتع بمزايا تنافسية وقدرة أكبر على تحقيق الأرباح.
3. **السيولة:** قدرة المصرف على تلبية احتياجات العملاء من السحب النقدي والوفاء بالتزاماته المالية في الوقت المناسب هي عامل حاسم في الحفاظ على ثقة العملاء والحد من المخاطر.

---

[10] تم الاعتماد على أطروحة: الازرعي،ميري (محددات السيولة والربحية في المصارف السورية الخاصة).المعهد العالي لإدارة الأعمال
المعهد العالي لإدارة الأعمال

http://eresearch.hiba.edu.sy › thesis

هذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض، مما يجعل تحقيق الربحية في المصارف مهمة معقدة تتطلب إدارة فعالة ومتوازنة بين جميع هذه العوامل

المبحث الثاني

السيولة

أولاً- مفهوم السيولة[11]:

تعبر السيولة عن القدرة على تحويل الموجود إلى نقد بسرعة وسهولة وبدون خسارة، وتعد السيولة ذات أهمية كبيرة إذ تعكس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية والتكاليف الطارئة بسهولة، فكلما ارتفع مستوى السيولة زادت المرونة في مواجهة الالتزامات غير المتوقعة، لذلك تسعى المؤسسات إلى الحفاظ على مستويات مناسبة من السيولة المالية حتى يتسنّى لهم مواجهة الالتزامات المستحقة بفعالية مما يعزز استقرارهم المالي وحمايتهم من المخاطر المحتملة، وتعتبر السيولة وتوفيرها من النشاطات الأساسية للمصرف، وذلك لاحتياجه المستمر إلى مستويات معينة من السيولة النقدية لكي يتمكن من الوفاء بالتزاماته المالية في مواعيد الاستحقاق المحددة، وتبرز أهمية السيولة بشكل خاص لمواجهة السحوبات المستمرة أو الطارئة من الودائع، ومن القروض المختلفة ومن التسهيلات الائتمانية.

تتكون السيولة من الاحتياطات النقدية مصنفة حسب درجة سيولتها، حيث تقوم إدارة السيولة بذلك من أجل مواجهة مختلف جوانب الطلب على السيولة، وذلك من خلال إدارة كل من الاحتياطات الأولية والثانوية.

- الاحتياطات الأولية: هي عبارة عن الأصول النقدية التي تمتلكها إدارة المصرف دون أن تحقق منها أي عوائد. وتشمل (النقد في الصندوق، الودائع لدى المصرف المركزي، الودائع والقيم برسم التحصيل لدى المصارف الأخرى، القيم برسم التحصيل).
- الاحتياطات الثانوية: تتمثل في الاستثمارات قصيرة الأجل، وغالباً ما تشتمل على الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة والذي يمكن تحويلها إلى نقد سائل عند الحاجة.

---

[11] تم الاعتماد على كتاب النقود والمصارف (د.عبد الرزاق حساني).جامعة دمشق
...http://ebook.damascusuniversity.edu.sy › eco › Co

ثانياً- قياس السيولة:

تعد من الأدوات المهمة في عالم التحليل المالي، حيث توفر تفاصيل قيّمة حول قدرة المؤسسة على تحمل التزاماتها المالية وإدارة سيولتها النقدية بكفاءة، كما يسهم في تقييم الاستقرار المالي وتوجيه القرارات الاستراتيجية، حيث يشمل تحليل نسب السيولة مجموعة متنوعة من المؤشرات التي تبرز الجوانب المختلفة للقدرة على التدفق النقدي والتحمّل المالي للشركة.وتتنوع نسب السيولة بين مؤشرات لتقييم القدرة على تسديد الالتزامات الحالية والتحوّل السريع للأصول إلى نقد، وتشمل أيضاً مؤشرات تقييم إدارة رأس المال وكفاءة الأنشطة التشغيلية، حيث يتيح تحليل هذه النسب فحص صحة هيكل التمويل وتوفير رؤية استراتيجية للمستثمرين والمديرين الماليين لتحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات الفعالة، حيث تم تطوير العديد من المقاييس لقياس درجة انكشاف السيولة، وهي مصادر واستخدامات السيولة، مقارنة النسب للمجموعات المتماثلة، مؤشر السيولة، فجوة التمويل ومتطلباته، سلم الاستحقاق وتحليل السيناريوهات.

ثالثاً- إدارة السيولة:

تهدف عمليات إدارة السيولة إلى التأكد من امتصاص السيولة عندما يكون لدى النظام المصرفي فائض، وضخ السيولة عندما يواجه النظام نقصاً.حيث ترتكز عملية إدارة السيولة النقدية على الإدارة الأمثل للموارد النقدية للمنشأة من خلال الاستفادة القصوى من موارد المؤسسة النقدية وأصولها السائلة بغرض تدبير السيولة اللازمة لمواجهة الإلتزامات وتعظيم العائد عليها.إنّ جدارة أثر السيولة في المصرف هي قياس مهم لمدى تأثير الإدارة الكلي في تحقيق أهداف المصرف على المدى الطويل، وتبرز أهمية إدارة السيولة عند تحديد حصة رأس المال للمفاضلة بين بدائل الاستثمار.وهذا يعني توزيع رؤوس الأموال بين ماهو نقد، سندات، استثمار، قروض أو موجودات.وأنّ أساس هذه المفاضلة يتم على معدل نسبة الفائدة على القروض والاستثمارات قياساً بمستوى المخاطرة التي تتوقعها الإدارة المصرفية.إنّ أهمية إدارة السيولة المصرفية تأتي من ضرورة استعداد المصرف الدائم لاحتمال إقدام بعض المودعين بسحب ودائعهم في أي وقت، و أن يكون جاهزاً لتلبية الطلب على تمويل القروض والتسهيلات الائتمانية، الأمر

الذي يستدعي أن يستجيب المصرف لهذه السحوبات بالسرعة اللازمة عن طريق توفير السيولة المناسبة دون أن ينعكس ذلك سلباً على أوجه نشاطاته وعلى تحقيق أهدافه.

رابعاً- محددات السيولة المصرفية:[12]

يمكن تقسيم محددات السيولة إلى جملتين من العوامل تسمى بالمحددات، داخلية (خاصة بالمصرف) تخضع لقرارات إدارة المصرف وخارجية لا يمكن السيطرة عليها ويمتد تأثيرها على مستوى الاقتصاد الوطني للدولة.

1. **نسبة كفاية رأس المال:** تعكس هذه النسبة قدرة البنك على امتصاص الخسائر المحتملة. كلما زادت هذه النسبة، زادت قدرة البنك على مواجهة أي أزمات مالية مفاجئة وبالتالي تحسين سيولته. (نسبة كفاية رأس المال = رأس مال البنك ÷ الأصول المرجحة بالمخاطر × 100%)
2. **نسبة القروض إلى الودائع:** تشير هذه النسبة إلى مدى اعتماد البنك على الودائع في تمويل قروضه.ارتفاع هذه النسبة قد يشير إلى مخاطر سيولة محتملة إذا لم يتمكن البنك من استرداد هذه القروض في الوقت المناسب.(إجمالي القروض / إجمالي الودائع)×100.
3. **نسبة القروض إلى الأصول:** تشير هذه النسبة إلى نسبة الأموال التي أقرضها البنك من إجمالي أصوله. ارتفاع هذه النسبة قد يشير إلى مخاطر سيولة محتملة إذا كان البنك يعتمد بشكل كبير على الإقراض.(نسبة القروض إلى الأصول = إجمالي المطلوبات ÷ إجمالي الأصول).

4. **حجم المصرف:** عادة ما تتمتع البنوك الكبيرة بسيولة أكبر بسبب تنوع مصادر تمويلها وقدرتها على الوصول إلى أسواق المال بسهولة.

[12] محددات السيولة والربحية المصرفية في المصارف السورية الخاصة

5. **معدل التضخم:** يؤثر التضخم على قيمة الأصول والخصوم المصرفية، مما قد يؤثر على سيولة البنك.(معدل التضخم = (القيمة الحالية لمؤشر أسعار المستهلك - القيمة السابقة لمؤشر أسعار المستهلك) / القيمة السابقة لمؤشر أسعار المستهلك) * 100
6. **سعر الفائدة:** يؤثر سعر الفائدة على تكلفة الاقتراض ومعدل العائد على الاستثمار، مما يؤثر على قدرة البنك على جذب الودائع وتمويل القروض.(الفائدة = المبلغ الأصلي × معدل الفائدة (%) × المدة الزمنية).
7. **الظروف الاقتصادية العامة:** تؤثر الظروف الاقتصادية مثل النمو الاقتصادي ومعدلات البطالة على قدرة المقترضين على سداد القروض، مما يؤثر على سيولة البنوك.
8. **أحداث غير متوقعة:** قد تتسبب الأحداث غير المتوقعة مثل الأزمات المالية أو الكوارث الطبيعية في زيادة الطلب على السيولة المصرفية، مما يشكل ضغطًا على قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها.
9. **توقعات العملاء:** تؤثر توقعات العملاء بشأن استقرار البنك وأدائه على قراراتهم المتعلقة بالودائع والاحتفاظ بالنقود.
10. **إدارة المخاطر:** تلعب إدارة المخاطر دورًا حيويًا في الحفاظ على السيولة المصرفية من خلال تحديد وتقييم وإدارة مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجه البنك.

المبحث الثالث

الميزة التنافسية

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية في المصارف[13]:

مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المصارف بهدف تعزيز ثقة المتعاملين وتحفيزهم لحصر كافة تعاملاتهم المالية معها وبالتالي الوصول إلى أكبر حصة من السوق المصرفي، وذلك من خلال عدة وسائل أهمها:

1. تحقيق أفضل العوائد على المبالغ المستثمرة.
2. تلبية كافة الاحتياجات المالية.
3. تطوير وتحسين جودة الخدمات.
4. الاستفادة من تطور تكنولوجيا المعلومات وحسن معاملة المتعاملين.

وتعرّف التنافسية المصرفية بأنها القدرة على تقديم الخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب و في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية احتياجات المتعاملين بشكل أكثر كفاءة من المصارف الأخرى، وهذا يؤدي إلى نجاح مستمر ضمن السوق التنافسي سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، حيث يتميّز طبيعة العمل المصرفي بمخاطره وحساسيته العالية لما له دور مؤثر ومتأثر في الاقتصاد، ولذلك كانت تهدف المصارف إلى تعزيز ثقة المتعاملين بها خصوصاً بعد التوسع وتحرر الخدمات المالية وتطور التكنولوجيا والأنظمة المستخدمة والتي قابلها التنوع في الخدمات المصرفية والتوسع في الأسواق المستهدفة سواء المحلية أو الدولية، وهي بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار وهكذا عندما يستطيع المصرف من مواكبة هذه التغيرات وإجراء التحسينات اللازمة فسوف يؤثر على حصته السوقية ومن ثم على أرباحه.وبذلك تواجه

[13] تم الاعتماد على أطروحة الكيلاني، أية بعنوان:(أثر التنافسية بين المصارف السورية على جودة المحفظة الائتمانية).

المصارف منافسة فيما بينها والتي من الممكن أن تختلف درجتها من سوق إلى آخر نظراً لعدة عوامل تتعلق بالظروف الداخلية أو الخارجية.

ثانياً- أنواع المنافسة المصرفية:

1. .منافسة مباشرة: تأتي من المصارف التي تقدم خدمات مصرفية مماثلة، وعندما لا يواكب المصرف سرعة التغيرات في السوق ولا يعمل لمواجهة هذه المنافسة فإنه سوف يخسر من حصته السوقية.
2. .منافسة غير مباشرة: تتولد من جهات غير مصرفية ولكن من الخدمات المقدمة من قبلها تلبي رغبات المتعاملين بنفس السوية وقد تستغرق وقت زمني أقل نظراً لقلة الإجراءات اللازمة مقارنة مع ماهو متبع لدى المصارف، مثل خدمات الحوالات من قبل شركات التحويل وخدمات الائتمان الشخصي كالبيع بالتقسيط أو المؤسسات المالية التي تصدر البطاقات الالكترونية المختلفة كبطاقة تسديد المدفوعات.

ثالثاً- استراتيجيات المنافسة المصرفية:

1. استراتيجية المنافسة السعرية:تنطوي على اتباع منهجية تسعير تنافسية لمنتجاتها على العموم دون الاقتصار على الودائع أو التسهيلات الائتمانية، مع مراعاة تكلفة الأموال المرجحة والتكلفة الحدية لاستمرار نشاطها بهدف توسيع حصتها السوقية واستقطاب كبار المتعاملين ضمن محفظتها، كتخفيض معدل فوائد التسهيلات الائتمانية أو الإعفاء من بعض العمولات عند الاستفادة من عدة منتجات مصرفية.ويؤخذ على الاستراتيجية بأنها مقيدة بمجال التسعير المحدد من قبل السلطة النقدية وتحديداً الفوائد المدينة والدائنة.
2. استراتيجية المنافسة غير السعرية: وهي تطبيق لإحدى الاستراتيجيات المنافسة والتي تعرف ب"التمايز والتركيز".فإما المصرف يتبع منهجية التمايز أي خلق ميزة تنافسية غير موجودة لدى المصارف المنافسة، وتنويع الخدمات المالية، تطوير خدمة إلكترونية لتسهيل إجراءات سداد مستحقات المتعامل، أو اتباع منهج التركيز من خلال تخصص المصرف بخدمات محددة تحقق له القدرة على التفوق على منافسيه فيها، مثل وجود شبكة واسعة مصرفية خارجية متمركزة لإحدى المصارف مما يساهم بتقديم خدمات الحوالات والتسهيلات غير المباشرة بسهولة وبتكلفة

ووقت أقل.وتوجد صور أخرى تتجلى بها المنافسة غير السعرية مثل السرعة في تقديم الخدمة وخصوصاً الخدمات الإلكترونية وانتشار شبكة لأجهزة الصراف الآلي ATM وكفاية رأس المال للمصرف، حيث تسعى أغلب المصارف لدعم المتانة والسلامة المالية لديها من خلال رفع نسبة الكفاية عن الحد الأدنى المحددة حسب توجيهات لجنة بازل مما يشير إلى ارتفاع جودة الأصول المالية والتحوط الكافي واللازم من المخاطر الناجمة عنها مما يعزز في النتيجة ثقة المتعاملين تجاه المصرف.

رابعاً- مؤشرات قياس المنافسة المصرفية:

تقسم المؤشرات إلى مجموعتين أساسيتين حسب التالي:

المجموعة الأولى: مؤشرات هيكل السوق (Market Structure):

تقيس هذه المجموعة نمط وطبيعة السوق المصرفية القائمة وما إذا كانت تميل إلى أن تكون أسواق تنافسية، (بمعنى انخفاض حصة أكبر البنوك العاملة في السوق المصرفية من إجمالي الودائع والتسهيلات من السوق)، وعليه فإنها تعكس مدى التنوع في السوق المصرفية مثل التوزيع بحسب هيكل الملكية (عامة أو خاصة) أو (ملكية أجنبية أو وطنية) أو (بنوك تقليدية وبنوك متوافقة مع الشريعة الإسلامية).أو يمكن استخدامها لقياس الحصة السوقية لكل بنك ضمن السوق، كحصة مصرف معين من إجمالي الودائع والتسهيلات الائتمانية.ومن أهم المؤشرات في هذه المجموعة:

1.1 مؤشر التركز: يقصد بالتركز المصرفي بأنه مجموع الحصص السوقية ممثلة بإجمالي الموجودات والودائع أو التسهيلات الائتمانية، حيث تبين نسبة التركز درجة سيطرة عدد قليل من المصارف.

2.1 مؤشر هرفندال هيرشمان HHI: يعرف هذا المؤشر على أنه مجموع حصة كل بنك من إجمالي موجودات القطاع البنكي بأكمله، بمعنى آخر يقيس توزيع الحصص السوقية للسوق المصرفية، ويتميز بأنه أكثر كثافة في البيانات عن مؤشر التركز، ويتم احتسابه من خلال مجموع مربع الحصص السوقية للمصارف.إذا كانت القيمة أقل من(0,1) يشير إلى عدم وجود تركزات أي منافسة تامة، أما إذا تراوحت بين (0,1،0,18) يشير إلى تركزات معتدلة أي منافسة احتكارية.وإذا كانت أكبر من (0,18) فإنه يشير إلى مستوى تركيزات عالية (احتكار تام).

المجموعة الثانية: مؤشرات سلوك السوق (Market Behavior):

تركز هذه المجموعة من المؤشرات على قرارات التسعير المصرفي، فكلما اقتربت أسعار الخدمة المصرفية من مستويات التكلفة الحدية، كلما عبر ذلك عن تنافسية السوق المصرفية والعكس صحيح، حيث كلما ابتعدت فإنها في حالة سوق احتكارية.وأهم مؤشرات هذه المجموعة:

1.2 مؤشر صافي هامش أسعار الفائدة: يقيس هذا المؤشر الفرق بين سعر الفائدة الدائنة وسعر الفائدة المدينة، بالتالي كلما ارتفع الهامش مقاساً بالنقاط المئوية للفارق في سعر الفائدة، كلما دل ذلك على انخفاض مستويات المنافسة والعكس صحيح ويؤخذ على هذا المؤشر وجود عدد من المحددات التي تتحكم في سلوك التسعير في السوق المصرفية مثل توجهات السلطة الرقابية، التدخل الحكومي، تكلفة الودائع.

2.2 نموذج (Panzer-Rosse): يقيس هذا النموذج درجة مرونة الإيراد بالنسبة للكلفة الحدية للخدمات المصرفية، تتغير إيرادات المصرف بنفس النسبة المئوية للتكاليف الإجمالية وبالتالي نفس النسبة المئوية لأسعار مدخلاتها لضمان نقطة التعادل (إجمالي التكلفة يساوي إجمالي الإيرادات)، ونتيجة لذلك تؤدي زيادة تكلفة الخدمات المصرفية بنسبة 1% إلى زيادة قدرها 1% من إجمالي الإيرادات في الأسواق التنافسية، ويستند المؤشر إلى مجموعة من الافتراضات وأهمها أن يحقق شرط التوازن وعليه يتم تحديد الظروف التنافسية عن طريق حساب مجموع مرونة الإيرادات فيما يتعلق بأسعار المدخلات.

3.2 مؤشر Lerner: يعرف بأنه الفرق بين السعر والتكلفة الحدية مقسوماً على السعر، وذلك للتعرف على قدرة البنك على تحديد أسعار مخرجاته بما يزيد عن التكلفة الحدية التي يتحملها.ومن خلال هذه المؤشرات يمكن المقارنة بين أسعار المنتجات المصرفية، إضافة إلى إمكانية حسابه عبر الزمن وبالتالي تحليل تطور المنافسة.

4.2 مؤشر Boone: يستند إلى تأثر إعادة التخصيص من المؤسسات غير الفعالة إلى الفعالة والذي يزداد بشكل يتناسب مع درجة المنافسة. أي عندما تشتد المنافسة قد تؤدي إلى تراجع التسهيلات الائتمانية الممنوحة وعمليات الاستثمار من الأموال المتاحة، ولكن هذا التراجع سيكون بدرجة أقل بالنسبة للمصارف الأكثر كفاءة.ونتيجة لذلك، تزداد الحصة السوقية للمصارف الأكثر كفاءة وبالتالي تزداد أرباحها والعكس صحيح بالنسبة للمصارف الأقل كفاءة. أي بمعنى آخر، الفرق النسبي في الربح حساس تبعاً لدرجة المنافسة.وعلى الرغم من أن الإجراء قابل للتطبيق من الناحية النظرية ولكن يتطلب تصنيف المصارف حسب مستويات الكفاءة.

خامساً- أهمية الميزة التنافسية[14]:

تتمثل أهمية الميزة التنافسية كما ذكرها الكتاب (Hill and Jones,2001) في النقاط التالية:

1. تمثل مؤشر إيجابي نحو توجه المصرف للحصول على موقع قوي في السوق وحصوله على حصة سوقية أكبر من منافسيه مما يزيد من درجة رضا وولاء عملائه له.
2. تعتبر الميزة التنافسية الأساس لمواجهة تحديات السوق من خلال قدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل وذلك بتوفير تقنيات سريعة ومواكبة للتطورات

سادساً- خصائص الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية بخصائص منها:

1. انها تتميز بالاستمرارية: بمعنى ان تحقق المنظمة الاسبقية على المدى الطويل.
2. تتميز بالمقارنة مع المنافسين.
3. انها تتسم بالمرونة بحيث يمكن إحلال ميزات تنافسية محل ميزات اخرى حسبما يقتضي التغير الحادث في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

[14]Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2001) Strategic Management ...

سابعاً- أبعاد الميزة التنافسية[15]:

1. **بعد الكلفة:** إن المصارف التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن المصرف يمكنه تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2. **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمصارف التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.
3. **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة المصرف على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير عدة متطلبات وهي:

1.3 مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

---

[15] ".مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية (موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي).

2.3 مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

3.3 مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

4. **بعد التسليم:** إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.
5. **بعد الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه(Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد. ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي :

1.5 مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

2.5 سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3.5 إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4.5 تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وت8حقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5.5 كسب التفوق التنافسي للمصرف.

6.5 تحسين إنتاجية المصرف عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداماً اقتصادياً.

7.5 تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

الفصل الثالث

تحليل الوضع التنافسي لبعض المصارف السورية الخاصة

أولاً- مقدمة:

في ظل التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجهها المصارف الخاصة في سوريا، تبرز أهمية دراسة العوامل التي تسهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستمراريتها في السوق المصرفي.تعتبر السيولة والربحية من الركائز الاساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المصارف، حيث تلعب السيولة دوراً حيوياً في ضمان قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية، بينما تعكس الربحية مدى كفاءة إدارة الموارد وتحقيق عوائد مستدامة. تأتي هذه الدراسة التطبيقية لتسليط الضوء على العلاقة بين السيولة والربحية والميزة التنافسية للمصارف الخاصة في سوريا، بهدف فهم مدى التأثير على موقع هذه المصارف في بيئة اقتصادية متغيرة وتقديم توصيات تسهم في تطوير استراتيجياتها المالية والإدارية.

ثانياً- لمحة عن المصارف السورية الخاصة عينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع المصارف السورية الخاصة وتتمثل العينة في أربع مصارف خاصة صغيرة ومتوسطة وكبيرة من حيث مجموع الموجودات وعدد الفروع.

فرنسبنك (FSBS): شركة مساهمة مغفلة تأسست بتاريخ 2008-05-07، وتم إدراجها في سوق دمشق للأوراق المالية بتاريخ 2011-01-05، وبلغت قيمة رأس المال المصرح به 5.250.000.000 وبلغ عدد الأسهم في مصرف فرنسبنك 52500000، وله (10) فروع في سوريا، (5) منها في دمشق، و(2) في حلب، وواحد في كل من طرطوس واللاذقية وحمص.

بنك الشرق (SHRQ): شركة مساهمة مغفلة تأسست بتاريخ 2008-12-17، وتم إدراجها في سوق دمشق للأوراق المالية بتاريخ 2010-12-19، وبلغت قيمة رأس المال المصرح به 25,781,250,000 وبلغ عدد الأسهم في بنك الشرق 257,812,500، وله (10) فروع في سوريا، (5) منها في دمشق، و(2) في اللاذقية، وواحد في كل من طرطوس وحلب وحمص.

بنك الائتمان الأهلي (ATB): شركة مساهمة مغفلة تأسست بتاريخ 2005-08-01، وتم إدراجها في سوق دمشق للأوراق المالية بتاريخ 2009-03-05، وبلغت قيمة رأس المال المصرح به 16,000,000,000 وبلغ عدد الأسهم في بنك الائتمان الأهلي 160,000,000، وله (16) فرع في سوريا، (8) منها في دمشق، و(2) في حلب، وواحد في كل من القامشلي واللاذقية وطرطوس وحماة والسويداء وحمص.

شهبا بنك بيبلوس سابقاً (BBS): شركة مساهمة مغفلة تأسست بتاريخ 2005-10-20، وتم إدراجها في سوق دمشق للأوراق المالية بتاريخ 2009-11-17، وبلغت قيمة رأس المال المصرح به 6,120,000,000 وبلغ عدد الأسهم في بنك شهبا 61200000، وله (8) فروع في سوريا، (3) منها في دمشق، وواحد في كل من حلب والسويداء وطرطوس واللاذقية وحماة.

جدول (1): نسب السيولة والربحية للمصارف عينة الدراسة خلال الفترة 2023_2020

المصرف	نسب السيولة %				نسب الربحية %			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
فرنسبنك	102	79,6	69	82	49,1	52,5	25,3	44,9
الشرق	99	134	139	157,2	25,5	36,4	14,6	31,3
الائتمان الأهلي	46,5	82,7	78	86	39,8	74,3	30,2	52,1
شهبا بنك	82	35,2	38,6	48,8	47,1	76,7	25,3	598,8

المصدر[16]: التقارير السنوية للمصارف المنشورة على موقع بورصة دمشق.

1. نسبة السيولة (%):

تقيس قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية قصيرة الأجل. كلما زادت، كان البنك أكثر قدرة على تلبية الطلبات المفاجئة للسحب أو الإنفاق.

- أهمية قوانين بازل للسيولة:

تعزيز استقرار النظام المصرفي:

من خلال ضمان احتفاظ البنوك بمستويات كافية من السيولة، تساعد قوانين بازل في منع حدوث أزمات سيولة قد تؤثر على استقرار النظام المالي ككل.

تحسين إدارة المخاطر:

تشجع القوانين البنوك على تبني ممارسات أفضل في إدارة مخاطر السيولة، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات والاضطرابات في السوق.

زيادة الشفافية والمساءلة:

توفر قوانين بازل إطارًا للرقابة والإشراف على البنوك، مما يزيد من الشفافية ويحسّن من مساءلة البنوك عن أدائها في مجال إدارة السيولة.

[16] سوق دمشق للأوراق المالية
http://www.dse.sy › market

بشكل عام، تهدف قوانين بازل إلى تعزيز مرونة النظام المالي وقدرته على تحمل الصدمات، مع التركيز على أهمية إدارة السيولة كعنصر أساسي في الاستقرار المالي.

2. نسبة الربحية (%):

تعكس كفاءة البنك في تحقيق الأرباح من أنشطته التشغيلية. النسبة الأعلى تشير إلى أداء مالي أفضل وربحية أعلى.

- تأثير اتفاقيات بازل على الربحية:

زيادة رأس المال:

تتطلب اتفاقيات بازل من البنوك زيادة رأس المال، مما قد يؤثر على ربحيتها، حيث أن الاحتفاظ برأس مال إضافي يعني تقليل العائد على حقوق المساهمين.

إدارة المخاطر:

تفرض اتفاقيات بازل على البنوك إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية، مما قد يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الخسائر، وبالتالي تعزيز الربحية على المدى الطويل.

تكاليف الامتثال:

تتطلب اتفاقيات بازل من البنوك استثمار المزيد في أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والتدريب، والموظفين لتلبية المتطلبات الجديدة، مما قد يؤدي إلى زيادة التكاليف، وبالتالي التأثير على الربحية.

الشفافية والإفصاح:

تفرض اتفاقيات بازل على البنوك زيادة مستوى الشفافية والإفصاح، مما قد يعزز ثقة المستثمرين، ويسهل الوصول إلى التمويل، وبالتالي تحسين الربحية.

بشكل عام، تهدف اتفاقيات بازل إلى تعزيز استقرار القطاع المصرفي وحماية البنوك من المخاطر، وقد يكون لها تأثير إيجابي على الربحية على المدى الطويل من خلال تحسين إدارة المخاطر والشفافية، بينما قد يكون لها تأثير سلبي على المدى القصير بسبب زيادة التكاليف ومتطلبات رأس المال.

ثالثاً- تحليل أوضاع المصارف حسب نسبتي السيولة والربحية:

1- فرنسبنك:

- **نسب السيولة:** بدأت مرتفعة (102% في 2020)، ثم تراجعت في 2021 و2022 إلى أدنى نقطة (69%)، قبل أن تعاود الارتفاع إلى 82% في 2023. وتعكس نسب السيولة المرتفعة توقف المصارف عن منح الائتمان والقروض. أو ان المنح كان في حدوده الدنيا.
- **الربحية:** شهدت تقلباً كبيراً. انخفضت إلى النصف تقريباً في 2022 (25,256%) مقارنة بـ 2021، ثم ارتفعت مجدداً في 2023 إلى 44,801%.

نستنتج أن البنك قد مر بتحديات في السيولة والربحية في 2022، مع تحسن بسيط في الظروف الاقتصادية والسياسية في 2023.

2- بنك الشرق:

- **نسب السيولة:** اتجهت نحو الارتفاع بشكل مستمر وملحوظ، من 99% في 2020 إلى 157,2% في 2023، وهي أعلى نسبة بين جميع البنوك.
- **الربحية:** ارتفعت في 2021، ثم انخفضت بشكل كبير في 2022 (14,586%)، ثم تحسنت قليلاً في 2023.

نستنتج من الكلام السابق أن البنك عزز من سيولته بشكل قوي، لكن الربحية لاتزال متقلبة. وربما ينعكس ذلك عن سياسته المتحفظة جداً في منح القروض.

3- الائتمان الأهلي:

- **نسب السيولة:** تحسن ملحوظ، من 46,5% في 2020 إلى 86% في 2023.
- **الربحية:** ارتفعت بشكل قوي في 2021 (74,259%)، ثم تراجعت في 2022، قبل أن تتحسن مجدداً في 2023. ويعكس ذلك توسع المصرف.

نستنتج أن البنك حقق تحسناً في الجانبين، رغم بعض التذبذب في الربحية.

4- شهبا بنك:

- **نسب السيولة:** تراجعت بشكل كبير بين 2020 و2021، ثم بدأت تتحسن تدريجياً حتى 2023.
- **الربحية:** شهدت قفزة ضخمة وغير معتادة في 2023 (598,727%)، وهي نسبة غير طبيعية وقد تكون نتيجة استثنائية (ربما بيع أصول أو أرباح غير متكررة)

نستنتج من الكلام السابق أن السيولة ضعيفة مقارنة بباقي البنوك، لكن الربحية في 2023 ارتفعت بشكل ملفت.

رابعاً- حساب مؤشر هرفندال هيرشمان للودائع:

- قانون مؤشر هرفندال-هيرشمان (Herfindahl-Hirschman Index - HHI):

$$HHI = (s_1)^2 + (s_2)^2 + (s_3)^2 + ... + (s□)^2$$

$$HHI = \Sigma (s_i)^2$$

حيث $i = 1$ إلى n

شرح لكل وحدة:

- **HHI:** هو مجموع مربعات حصص السوق لجميع الشركات في السوق.
- **(s_i):** تمثل الحصة السوقية للشركة "i" مقسومة على 100.

نلاحظ من الجدول (2):

من الملاحظ أن الحصة السوقية لعينة الدراسة قد تراجعت خلال السنوات المدروسة (2020-2023) على نحو مستمر وذلك من 1,95 (2 تقريباً) في عام 2020، إلى 1,03 في عام (2023). ربما يعود ذلك إلى زيادة نشاط بقية المصارف مع الزيادة المستمرة في الودائع المصرفية حيث لم تستطيع هذه المصارف مواكبة الزيادة في ودائع بقية المصارف الخاصة الأخرى، الأمر الذي يستوجب منا اتباع سياسات لاستقطاب الودائع وتحفيز العملاء على التعامل بها.

نلاحظ من الجدول (3):

تطورت التسهيلات الكلية للمصارف الخاصة من حوالي 384 مليار ل.س، إلى 900 مليار ل.س في عام (2021). ثم تجاوزت تريليون ليرة و 1,8 تريليون عام (2023). في الوقت الذي تواكب فيه المصارف المدروسة الزيادة في مجموع التسهيلات الممنوحة من جميع المصارف، ربما بسبب السياسات المتحفظة في منح الائتمان حيث سبقت الإشارة إلى ارتفاع نسب السيولة لديها في الجدول رقم (1).

خامساً- بيان أثر السيولة والربحية ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية:

إن التوازن بين السيولة والربحية يعد شرطاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف السورية الخاصة.فالمصرف الذي يركز فقط على الربحية قد يعرض نفسه لمخاطر السيولة، في حين أن التركيز المفرط على السيولة قد يؤدي تراجع الربحية.لذلك، تتمثل الميزة التنافسية الحقيقية في قدرة المصرف على تحقيق مزيج متكامل من السيولة الكافية والربحية الجيدة، ما يمكنه من مواجهة التحديات الاقتصادية والاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وبالتالي ضمان النمو والاستمرار في بيئة مصرفية تنافسية.

- **التحليل حسب الودائع:**

1. **تحليل عام (2020):**

فرنسبنك: كانت نسبة السيولة تبلغ 102% ونسب الربحية 49,1% والحصة السوقية 9%. نستنتج أن السيولة ممتازة جداً وربحية مرتفعة مع حصة سوقية جيدة وهكذا نستنتج أن للمصرف ميزة تنافسية قوية وأنه مهيمن على السوق.

بنك الشرق: كانت نسبة السيولة 99% ونسبة الربحية 25,5% والحصة السوقية 5%. نستنتج أن بنك الشرق كان يتمتع بسيولة قوية ولكن ربحية منخفضة نسبياً، هذا يعني أن ميزته التنافسية متوسطة.

الائتمان الأهلي: كانت نسبة السيولة تبلغ 46,5% ونسبة الربحية 39,8% والحصة السوقية 8%. بما أن سيولة المصرف متوسطة مع ربحية جيدة جداً هذا يعني أن المصرف يتمتع بحصة سوقية قوية تمنحه ميزة تنافسية جيدة.

شهبا بنك: نسبة السيولة كانت 82% والربحية 47,1% والحصة السوقية 5%.بما أن المصرف لديه سيولة جيدة وربحية قوية هذا يعني أنه يمتلك ميزة تنافسية متوسطة.

2. تحليل عام (2021):

فرنسبنك: نسبة السيولة كانت 79,6% والربحية 52,5% والحصة السوقية 8%.نلاحظ تراجع بسيط في السيولة ولكن الربحية تحسنت، مازال المصرف يتمتع بميزة تنافسية جيدة جداً.

بنك الشرق: كانت السيولة 134% والربحية 36,4% والحصة السوقية 4%.يتمتع المصرف بسيولة ممتازة مع زيادة بسيطة في الربحية، هذا يعني أن الميزة التنافسية تحسنت رغم تراجع الحصة السوقية.

الائتمان الأهلي: كانت نسبة السيولة 82,7% والربحية 74,3% والحصة السوقية 6%. نلاحظ أن السيولة قد تحسنت مع وجود تحسن كبير في الربحية، حيث أدى ذلك إلى تملك المصرف لميزة تنافسية قوية جداً.

شهبا بنك: كانت نسبة السيولة 35,2% تبلغ ونسبة الربحية 76,7% والحصة السوقية 4%.نلاحظ أنه للمصرف سيولة منخفضة لكنه يتمتع بربحية عالية جداً، نستنتج أنه يعتمد على الربحية في تحقيق الميزة التنافسية.

3. تحليل عام (2022):

فرنسبنك: كانت نسبة السيولة 69% ونسب الربحية 25,3 والحصة السوقية 7%.نلاحظ انخفاض في السيولة والربحية نستنتج أن المصرف يملك ميزة تنافسية مقبولة.

بنك الشرق: كانت نسبة السيولة 139% تبلغ ونسب الربحية 14,6% والحصة السوقية 3%.لا يوجد توازن بين السيولة والربحية وهذا يؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية.

الائتمان الأهلي: كانت نسب السيولة 78% ونسب الربحية 30,2% والحصة السوقية 6%.سيولة المصرف مقبولة وربحيته معتدلة، هذا يعني وجود ميزة تنافسية جيدة.

شهبا بنك: كانت سيولة 38,6% المصرف وربحيته 25,3% والحصة السوقية 3%.سيولة منخفضة وربحية متدنية،هذا يشير إلى ميزة تنافسية ضعيفة.

4. **تحليل عام (2023):**

فرنسبنك: كانت نسبة السيولة 82% ونسبة الربحية 44,9% والحصة السوقية 7%.نلاحظ تحسن في السيولة والربحية مقبولة هذا يعني وجود ميزة تنافسية جيدة.

بنك الشرق: كانت نسبة السيولة 157% ونسبة الربحية 31,3% والحصة السوقية 3%.سيولة المصرف فائضة وربحيته منخفضة مما يجعل الميزة التنافسية ضعيفة.

الائتمان الأهلي: كانت نسبة السيولة 86% ونسبة الربحية 52,1% والحصة السوقية 6%. يوجد توازن ممتاز بين السيولة والربحية مما يجعل الميزة التنافسية قوية.

شهبا بنك: كانت سيولة المصرف 48,8% والربحية 598,8% والحصة السوقية 3%.السيولة منخفضة والربحية استثنائية مقارنة بباقي الأعوام السابقة، فالميزة التنافسية مؤقتة.

- **التحليل حسب التسهيلات الممنوحة:**

1. **تحليل عام (2020):**

فرنسبنك: كانت نسبة السيولة 102% ونسبة الربحية 49,1% والحصة السوقية 13%.ربحية المصرف جيدة،ويعد الأفضل من حيث السيولة والحصة السوقية.

بنك الشرق: كانت نسبة السيولة 99% ونسبة الربحية 25,5% والحصة السوقية 6%.سيولته ممتازة ولكن ربحيته منخفضة نسبياً.

الائتمان الأهلي: كانت نسبة السيولة 46,5% ونسبة الربحية 39,8% والحصة السوقية 7%.نلاحظ أن سيولته منخفضة نسبياً، لكن ربحيته جيدة.

شهبا بنك: كانت نسبة السيولة 82% والربحية بلغت 47,1% والحصة السوقية 8%.الوضع متوازن حيث أن السيولة جيدة والربحية قوية.

2. تحليل عام (2021):

فرنسبنك: كانت نسبة السيولة 79,6% ونسبة الربحية 52,5% والحصة السوقية 6%.نلاحظ أن الحصة السوقية تراجعت لكن السيولة والربحية بقيتا جيدتين.

بنك الشرق: كانت السيولة تبلغ 134% والربحية 36,4% والحصة السوقية 2%.يوجد فائض في السيولة قد يوجد ضعف في الاستثمار، والربحية معتدلة.

الائتمان الأهلي: كانت السيولة تبلغ 82,7% والربحية 74,3% والحصة السوقية 4%.يوجد توازن ممتاز بين السيولة والربحية.

شهبا بنك: كانت نسبة السيولة 35,2% ونسبة الربحية 76,7% والحصة السوقية 4%.السيولة منخفضة جداً مقابل ربحية قوية.

3. تحليل عام (2022):

فرنسبنك: كانت نسبة السيولة 69% ونسبة الربحية 25,3% والحصة السوقية 6%.نلاحظ وجود تراجع في السيولة والربحية مع استمرار انخفاض الحصة السوقية.

بنك الشرق: كانت نسبة السيولة 139% والربحية 14,6%والحصة السوقية 3%.السيولة مرتفعة جداً مع ربحية ضعيفة.

الائتمان الأهلي: كانت نسبة السيولة 78% ونسبة الربحية30,2 % والحصة السوقية 5%.نلاحظ أن الأداء مستقر نسبياً، لكن الربحية انخفضت.

شهبا بنك: كانت نسبة السيولة 38,6%ونسبة الربحية25,3% والحصة السوقية 4%.نلاحظ وجود سيولة منخفضة جداً مع ربحية ضعيفة نسبياً.

4. تحليل عام (2023):

فرنسبنك: كانت نسبة السيولة 82% ونسبة الربحية 44,9% والحصة السوقية 8%.استعاد المصرف جزءاً من الحصة السوقية وتحسنت ربحيته.

بنك الشرق: كانت نسبة السيولة 157,2% والربحية 31,3% والحصة السوقية 4%.نلاحظ أن السيولة مرتفعة جداً ولكنها غير مستثمرة بكفاءة.

الائتمان الأهلي: كانت نسبة السيولة 86% ونسبة الربحية 52,1% والحصة السوقية 4%.يعد أفضل توازن بين السيولة والربحية.

شهبا بنك: كانت نسبة السيولة 48,8% ونسبة الربحية 598,8% والحصة السوقية 6%.نلاحظ ان السيولة منخفضة جداً لكن الربحية جيدة.

سادساً- اختبار الفرضية:

يتبين لنا من نتائج تحليل وضع السيولة والربحية والميزة التنافسية أنه عندما ينجح المصرف في توظيف السيولة وتكون منخفضة تزداد نسبة الربحية ويتحسن الوضع التنافسي للمصرف.

كما أن الوضع التنافسي يتحسن على مستوى السوق المصرفي ككل.

الفصل الرابع

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً- نتائج الدراسة:

1. تلعب السيولة دوراً هاماً في أداء المصارف وهي العنصر الجوهري في تمكين المصرف من القيام بعملياته المختلفة ولاسيما منح القروض.
2. تنمية الحصة السوقية أساس الميزة التنافسية من خلال قدرة المصرف على الاستمرار في السوق.
3. المنافسة المفرطة تؤدي لزيادة المخاطر المالية.
4. انخفاض مؤشر هرفندال هيرشمان يشير إلى تحسن توزيع الحصص السوقية وتراجع التركز السوقي مع مرور الوقت.يعني أن السوق المصرفي أصبح أكثر تنافسيةً.

5. **ثانياً- توصيات الدراسة:**

1. ضرورة تعزيز تطبيق الاستراتيجيات التسويقية الفعالة لزيادة الحصة السوقية وتطوير خطط تسويقية مبتكرة تتناسب مع احتياجات السوق المحلي.
2. ضرورة التوازن بين تشجيع المنافسة وتنفيذ الرقابة الفعالة للمحافظة على عدم زعزعة الاستقرار المالي.
3. تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة السيولة تتضمن تنويع مصادر التمويل وضمان توازن بين السيولة قصيرة الأجل والاستثمارات طويلة الأجل وضرورة تبني سياسات تحوط ضد مخاطر السيولة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. (ابو زعيتر،2006).مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية
2. (فرح يعقوب،2017).إدارة مخاطر السُّولة فً القطاع المصرفً
3. (بسام ونيروز،2019).التّسويقيّة االستراتيجيّات دور لممصارف
4. العلاقة بين السيولة والربحية المرجع الالكتروني للمعلوماتية
5. مفهوم الربحية المرجع الالكتروني للمعلوماتية
6. تم الاعتماد على أطروحة:الازرعي،ميري (محددات السيولة والربحية في المصارف السورية الخاصة).المعهد العالي لإدارة الأعمال
7. تم الاعتماد على كتاب النقود والمصارف (د.عبد الرزاق حساني)
8. محددات السيولة والربحية المصرفية في المصارف السورية الخاصة
9. تم الاعتماد على أطروحة الكيلاني، أية بعنوان:(....)
10. مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية (موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي).
11. http://www.dse.gov.sy.

المراجع باللغة الإنكليزية:

1. (Chiorazzo and Milani,2008).and diversification in the **European banking sector** - Căpraru - 38 :تم اقتباسها في عدد
2. (Bordereau and Graham,2010).The Impact of Liquidity on Bank Profitability
3. (Mohanty and Mehrota,2018).مقالات أكاديمية حول **mohanty and mehrotra 2018 impact of liquidity management on profitability**
4. Bank profitability and the business cycle
5. Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2001) Strategic Management …