الجـمهـورية العـربية السـورية

جامعة دمشق – كلية الاقتصاد

مـاجــســتــيــر إدارة الأعـمـال

حلقة بحث بعنوان:

إدارة البنك التجاري

إشراف الدكتور : محمد الحسين

إعداد الطالب :آزاد قاسم

**المحتويات**

- مقدمة

**أولاً: نشأة وماهية البنوك التجارية**

**- نشأة البنوك التجارية**

**- ماهية البنوك التجارية**

**ثانياً: مصادر الأموال في البنوك التجارية**

**- المصادر الخارجية**

**- المصادر الداخلية**

**- الودائع**

**ثالثاً:استخدامات الأموال في البنوك التجارية**

**- ماهية وأهمية القروض**

**- أنواع القروض**

**رابعاً:السيولة في البنوك التجارية**

**- مفهوم السيولة في البنوك**

**- أهمية السيولة في البنوك**

**- العلاقة بين السيولة و الربحية**

**- نسب السيولة**

**خامساً: الهيكل التنظيمي و الإدارة المالية في البنك التجاري**

**- الإدارة المالية**

**- حالة عملية: البنك التجاري السوري**

**مقدمة:**

تلعب البنوك دورا أساسيا في التقدم الاقتصادي للأمم, فالبنوك تحفظ الملايين من ودائع الإفراد و الشركات و الحكومات , وتمول بالملايين الإفراد و الشركات والحكومات , وتستثمر بالملايين في مشروعات الأعمال سواء بشكل مباشر أو شراء أسهم..... إن وظيفة البنوك هي إمداد الاقتصاد القومي بالأموال اللازمة لتنميته و تقدمه, وأي خلل في البنوك يحدث خللاً في الاقتصاد القومي و رفاهية الناس , وبالطبع تزداد أهمية دور البنوك بشكل كبير كلما تطور الاقتصاد في بلد ما.

وتقسم البنوك بشكل عام إلى بنوك تجارية و بنوك غير تجارية, فالبنوك التجارية هي تلك البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب (طلب أصحابها) أو بعد اجل لا يزيد عن سنة و تمنح قروضا لآجال قصيرة - نسبياً – تقل عن سنة و تكون غالباً لتمويل التجارة و من هنا جاءت التسمية .... وإن كان نطاق تمويل هذه البنوك قد امتد أو يمتد إلى قطاعات اقتصادية أخرى, صناعية و عقارية....

و البنوك غير التجارية تشمل البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار و الأعمال. و البنوك المتخصصة هي تلك البنوك التي تتخصص في تمويل نشاط أو قطاع اقتصادي معين:

فالبنوك الصناعية تتخصص في تمويل الاستثمارات الصناعية و غالباً ما يكون هذه التمويل لآجال طويلة لذلك هي لا تعتمد على الودائع و إنما تعتمد على الأموال التي تخصص لها من ميزانية الدولة أو ما تصدره من سندات أو ما تحصل عليه من قروض طويلة الأجل.

و البنوك العقارية هي البنوك التي تتخصص في تمويل الاستثمارات العقارية و التي غالباً ما تكون لآجال طويلة أيضاً, وهي لا تعتمد على الودائع أيضا كمصدر لأموالها. أما لبنوك الزراعية فهي تلك البنوك التي تتخصص في تمويل الزراعة و الاستثمارات الزراعية, و يكون أيضاً تمويلها طويل الأجل.

وبنوك الاستثمار و الأعمال هي بنوك غير تجارية أيضا وهي تقوم باستثمارات طويلة الأجل وبتمويل مشروعات التنمية ولا تعتمد على الودائع قصيرة الأجل كمصادر لأموالها و إنما تعتمد على ما تستطيع الحصول عليه من سندات و قروض طويلة الأجل. أما البنوك الإسلامية فهي مؤسسات مالية لا تتعامل بالفائدة أخذا أو إعطاء و لها مفهومها الخاص عن المعاملات المصرفية.

 وبالتأكيد فإن قدرة هذه البنوك على القيام بوظيفتها على أكمل وجه يتوقف – إلى حد كبير – على إدارة هذه البنوك إدارة جيدة.

**أولاً: نشأة و ماهية البنوك التجارية:**

1. **نشأة البنوك التجارية:**

إن وصول المصارف إلى ما هي عليه في الوقت الحالي كان نتاجاً لتطورها عبر السنين الماضية.

فلقد نشأة فكرة البنوك في الماضي من خلال قيام التجار و رجال الأعمال بإيداع أموالهم و خاصة الذهب لدى الصيارفة أو الصاغة الموثوق بهم , بقصد حفظها مقابل إيصالات يحررها الصيارفة ( الصاغة ) , ثم اخذ الناس يقبلون هذه الإيصالات كوسيلة للتبادل , أما الذهب فيبقى لدى الصيارفة , ثم اخذ الصيارفة أو الصاغة يقرضون مما لديهم من الذهب مقابل فائدة و نشأت بذلك وظيفة الإقراض.

ولقد أتت كلمة بنك من الكلمة الإيطالية بانكو ( Banco) أي الطاولة , لأن الصيارفة الإيطاليين كانوا يضعون العملات التي لديهم على طاولات أمامهم في الأسواق و يتداولون أعمالهم المصرفية.

وفي هذا السياق يمكن ذكر إن أول مصرف قد قام في البندقية عام 1157 , وكان على شكل مكتب لحوالة الديون بين الأفراد و المدن , بعد ذلك ظهر بنك الودائع في برشلونة 1401 .

و لقد كانت البداية الحقيقية للبنوك عام 1587 في مدينة البندقية , ثم بنك أمستردام الهولندي 1609 و هكذا.... ثم توالت البنوك و انتشرت بشكل سريع و بلغت أعدادً كبيرة حتى ضمن البلد الواحد , و تطورت بصورة جيدة و وصلت إلى المستوى الذي هي عليه في الوقت الحالي.

1. **ماهية البنوك التجارية:**

يمكن تعريف البنك التجاري Commercial Bank على أنه المؤسسة التي تزاول نشاط قبول الودائع و منح القروض بشكل أساسي.

أو المؤسسة التي يلتقي فيها المدخرون و المستثمرون , وهو بذلك وسيط بين الطرفين السابقين.

كما عرفتها المادة 104 من نظام النقد الأساسي السوري المصرف بأنه المؤسسة التي تتولى بصورة اعتيادية قبول الودائع تحت الطلب و لأجل لا يتجاوز السنتين لاستثمارها في عمليات مصرفية لحسابها الخاص. ثم وضح الشارع السوري الوظائف التي يقوم بها المصرف بأنها خصم الأوراق التجارية و سندات الأذن و منح القروض و جميع وثائق التسليف....الخ.

ويمكن القول أن الدور الذي يلعبه البنك التجاري لا تستطيع مؤسسة أخرى إن تلعبه , أو إن الأسلوب الذي يعمل به البنك التجاري وطريقة الاتصال غير متوفرة في أشكال أخرى للاتصال.

فإذا ما اتجهنا إلى المتخصصين في التعامل بالأوراق المالية القصيرة الأجل و الطويلة الأجل , والذين يمكنهم إن يلعبوا دور الوسيط ما بين المقرض و المقترض عن طريق إصدار السندات , فإننا نجد أنه بالنسبة للمقترضين الصغار قد لا يكون التعامل بهذا الأسلوب اقتصادياً , وذلك لارتفاع التكاليف المترتبة على عملية الإصدار.

وقد يكون المقترضون بحاجة إلى الأموال بصورة عاجلة أو لفترة معينة من الزمن لا تتفق مع فترة الإصدار .

كما إن ثمة وسطاء ماليون آخرون كمؤسسات الادخار و الإقراض تقبل الودائع و تمنح القروض , إلا أنها تقبل نوع محدد من الودائع ( ودائع التوفير ) , وتمنح نوع محدد من الائتمان لنو محدد من شرائح الجمهور المتعددة.

وبشكل عام يمكن القول بان البنوك التجارية هي الجهة الوحيدة التي تستطيع إن خدمة مصرفية متكاملة , لأنها **تقبل الودائع على اختلاف أنواعها ومنح الائتمان بأنواعه المختلفة و تتعامل مع شرائح الجمهور كافة.**

فالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك التجارية هي قبول الودائع بأنواعها و منح القروض بأنواعها واستثمار ما تبقى لديها من أموال .

ومن الأنشطة الفرعية التي يمكن إن تمارسها البنوك التجارية كخدمات أخرى إضافية هي:

- حفظ الأشياء الثمينة في "خزائن الأمانات"

- شراء وبيع الأوراق المالية لحساب العملاء "كشركة سمسرة مالية"

- تحصيل شيكات و كمبيالات وسندات نيابة عن العملاء

- تحويل الأموال للداخل و الخارج

- إدارة الممتلكات نيابة عن العملاء

- القيام بأبحاث اقتصادية و مصرفية و نشرها

- النصح و الإرشاد في المسائل المالية و الاستثمارات

 **ثانياً- مصادر الأموال في البنوك التجارية:**

تحصل البنوك التجارية على أموالها من خلال نوعيين أساسيين من المصادر وهما:

**1- المصادر الداخلية Internal Sources :**

تشمل هذه المصادر على الأموال التي يتأسس بها البنك , بالإضافة إلى ما يستطيع البنك توليده من خلال نشاطاته وتقسم إلى:

1. رأس المال المدفوع:

أي رأس المال الذي يدفعه الملاك و المساهمون عند إنشاء البنك , والذي يدفعوه أيضاً عند التفكير بزيادة رأس المال.

و يعتبر هذا الجزء من أموال البنك ذو أهمية بالغة من أجل الحصول على ثقة الجمهور و المودعين , لأن هذا الجزء من رأس المال البنك يشكل صماناً للمودعين , وهو ضروري لبداية عمل البنك , كما أنه يعكس قوة المركز المالي للبنك. كما تجدر الإشارة إلى ضرورة عدم المبالغة بهذا الجزء من رأس المال لأن ذلك يمكن إن يؤثر سلباً على معدل العائد على الاستثمارات.

1. الأرباح المحتجزة: وهي على الشكل التالي:

- الاحتياطيات: وهي المبالغ التي تقتطع من الأرباح , وقد تكون هذه الاحتياطيات اختيارية من أجل تدعيم المركز المالي للبنك و مقابلة الخسائر المتوقعة في بعض الأصول , أو قد تكون إجبارية بمقتضى القانون الذي تاس سبه و التعليمات التي يصدرها البنك المركزي.

- المخصصات: التي يشكلها البنك من صافي الربح , مثل مخصص الامتلاك و مخصص ديون مشكوك فيها......الخ .

- الأرباح غير الموزعة (القابلة لتوزيع) : و التي يبقيها البنك من أجل إعادة استثمارها أو زيادة رأس مال البنك و توسيعه.

**2- المصادر الخارجية External Sources :**

وتشمل الأشكال التالية:

1. سندات الدين طويلة الأجل:

يصدر البنك هذا النوع من السندات ليتم شراؤها من فبل الجمهور أو المؤسسات الأخرى , ويعتبرها من ضمن أمواله الخاصة .

1. الودائع:

مثل ودائع جاري و ودائع تحت الطلب........الخ, سنأتي على ذكرها لاحقاً.

1. البنك المركزي:

وهو احد المصادر الخارجية الهامة لتمويل البنوك التجارية, لان البنوك التجارية تقترض من البنك المركزي , كما إن البنك التجاري يلجأ عادة إلى إعادة الحسم للأوراق المالية في البنك المركزي.

1. التسهيلات الائتمانية الخارجية:

وهي جملة مل تحصل عليه البنوك التجارية من مراسليها في الخارج , وعادة ما تكون بالعملة الأجنبية, وهو يستفيد عادة من العمولة من أداء هذه الخدمة.

وبالطبع يمكن إن توجد مصادر أخرى مختلفة للبنوك التجارية باختلاف أنشطتها و عملياتها و...الخ.

1. **الودائع Deposits :**

إن نجاح البنوك في أدائها لإعمالها و تقديم الخدمات و المنتجات المصرفية المتطورة و استمرارية البنوك و توسعها يتوقف بدرجة كبيرة على حجم مواردها المالية , و التي تشكل الودائع الجزء الهام منها.

 و يمكن تعريف الوديعة بأنه اتفاق يدفع بمقتضاه المودع مبلغاً من النقود بوسيلة من وسائل الدفع , و يلتزم بمقتضاه المودع لديه ( البنك ) برد هذا المبلغ عند الطلب أو حينما يحل أجله , كما قد يلتزم البنك بدفع فوائد على قيمة الوديعة.

وبما إن الودائع المصرفية تعكس المركز المالي للمودع فإنها تحاط بالسرية التامة.

**أنواع الودائع:**

إن أهمية الودائع في حياة البنوك قد حملت على دراسته هذه الودائع و تقسيمها و تصنيفها بشكل يساعد على الإفادة من هذا المصدر الهام للتمويل , و لهذا فقد صنفت الودائع على الشكل التالي:

1. **تصنيف الودائع وفقاً لأجل استحقاقها:**
2. الودائع الجارية و تحت الطلب Demand Deposits :

و فقأ لهذا النوع من الودائع يستطيع العميل الإيداع و السحب في أي وقت يشاء , ولا يقوم البنك بدفع أي فوائد على هذا النوع من الفوائد.

1. الودائع لأجل (ودائع بإخطار) Time Deposits :

وفقاً لهذا النوع من الودائع لا يستطيع العميل أن يسحب منها إلا بعد حلول موعد استحقاقها (ودائع لأجل) أو يجب إبلاغ البنك عن الوقت الذي يريد أن يسحب فيه من الرصيد و المبلغ المطلوب لكي يتمكن البنك من توفير هذا المبلغ (ودائع بإخطار) , وأما الفترة التي يجب أن يمنحها العميل للبنك فهي بحدود الأسبوعين.

1. ودائع التوفير Saving Deposits :

بموجب هذا النوع من الودائع يقوم البنك بفتح حساب للعميل و يمنحه دفتر توفير. هذا و تمنح البنوك فوائد ثابتة على هذا النوع من الودائع.

و يستطيع العميل في حساب التوفير أن يسحب و يضيف في أي وقت يشاء, و تجدر الإشارة إلى إن البنوك تعطي فوائد على ادني رصيد للوديعة من هذا النوع خلال المدة المحددة.

1. الوديعة المجمدة:

هي تلك الوديعة التي تتقاضها البنوك التجارية مثل التأمينات النقدية لقاء إصدار خطابات الضمان و لقاء فتح الاعتمادات المستندية لغايات الاستيراد, هذه الوديعة هي بالطبع غير مقرونة بفائدة و لا يجوز للعميل تحريكها.

1. **تصنيف الودائع حسب النشاط الاقتصادي الذي يمارسه المودعين:**

يتم تقسيم الودائع وفقاً لذلك حسب النشاط الاقتصادي الذي يمارسه المودع و يمكن تمييز الأنواع التالية:

1. ودائع المنشآت التجارية.
2. ودائع المنشآت الزراعية.
3. ودائع المنشآت الخدمية.
4. ودائع المنشآت الصناعية.
5. ودائع المهن الحرة.
6. ودائع المرتبات.

من الملاحظ إن كل نوع من أنواع الودائع السابقة يشرح ذاته , ومن الملاحظ أيضاً أن هذا التصنيف قد لا يحدث في الحياة العملية المالية لأغلب البنوك , حيث إن البنك لا ينظر في الدرجة الأولى إلى طبعة عمل المودع بقدر ما ينظر إلى الوديعة ذاتها.

و طبعاً من الممكن إن يصنف البنك الودائع وفقاً لمعايير أخرى مختلفة بما يخدم ويساعد على إدارة هذه الودائع بأفضل شكل ممكن.

 **ثالثاً- استخدامات الأموال في البنوك التجارية:**

تقوم البنوك التجارية باستخدام أموالها في إطار المواءمة مابين متطلبات السيولة و الأمان و تحقيق الربحية المطلوبة ويمكن إن تأخذ الاستخدامات الشكل التالي:

1. أصول سائلة: نقدية و شبه نقدية.
2. قروض وتسهيلات ائتمانية.
3. الاستثمارات في الأوراق المالية المختلفة .
4. الاستثمارات في البنوك و المؤسسات الأجنبية.
5. أصول ثابتة.
6. أصول أخرى متنوعة.

و سنذكر بشيء من التفصيل أهم استخدام للأموال في البنوك التجارية و التي تركز على الجانب الاستثماري الأهم لاستخدام الأموال وهي القروض.

1. **ماهية وأهمية القروض:**

تعتبر وظيفة الإقراض في البنوك الجانب الأخر للوظيفة الكلاسيكية للبنك و التي تتمثل بقبول الودائع من ناحية ومنح القروض من ناحية أخرى.

تكتسب هذه الوظيفة أهمية كبرى كونها من الأعمال الرئيسية التي يمارسها البنك , ولقد احتلت هذه الوظيفة مكاناً رئيسياً على مر السنين حتى وقتنا هذا.

إن الاستثمار في القروض هو الشكل المفضل للاستثمار من قبل البنوك , ذلك لان العائد المتولد من جراء هذا الاستثمار هو غالباً أعلى من العائد المتولد من استثمارات أخرى , سواءً الاستثمار في النقدية أو الاستثمار في الأوراق المالية , ناهيك على إن عملية منح القروض تنفرد بها البنوك و بعض المؤسسات الأخرى , في حين إن عملية الاستثمار في الأوراق المالية أمر متاح للعديد من الشركات و الإفراد , ولهذا فإن البنوك لا تلجأ إلى الأنواع الأخرى من الاستثمارات عندما يتاح لها إن تقرض هذا الجزء من المال.

1. **أنواع القروض:**

يمكن تصنيف القروض التي تقدمها البنوك حسب معايير مختلفة:

1. **تصنيف القروض حسب تاريخ الاستحقاق و حسب توقيت دفع الفوائد:**

حيث يمكن التمييز وفقاً لهذا الأساس بين قروض طويلة الأجل و قروض متوسطة الأجل و قروض قصيرة الأجل.

أما من حيث توقيت دفع الفوائد فهناك القروض التي تسدد فوائدها مع قيمة القرض في تاريخ الاستحقاق و القروض التي يتم حسم الفائدة منها مقدماً و يلتزم المقترض بدفع قيمة القرض عند حلول أجل الاستحقاق .

1. **تصنيف القروض حسب معيار الرهن:**

حيث يمكن التمييز بهذا الصدد بين قروض برهن وأخرى بغير رهن.

فمن حيث القروض برهن فإنها تقضي بان يقدم المقترض احد الأصول التي يملكها كضمان من اجل سداد قيمة القرض , ومن الطبيعي هنا إن تكون قيمة الأصل الذي يقدمه العميل كضمان أكبر من قيمة القرض الذي يحصل عليه.

أما القروض بلا رهن فلا يحصل بموجبه البنك على ضمان من المقترض , غير إن هذا النوع من القروض لا يقدم لكافة العملاء وإنما لنخبة معينة عرفت باستقامتها و ملاءتها المالية و جديتها في التعامل و الالتزام.

1. **تصنيف القروض حسب نوعية النشاط الذي يمارسه العميل:**
2. قروض منشآت الأعمال Business Loans :

يشكل هذا النوع من القروض جزءاً كبيراً من القروض التي تمنحها البنوك التجارية , و غالباً ما تقترن بشرط الرصيد المعوض , وتكون نسبة الفائدة على هذه القروض غالباً بالحد الأدنى (المعدل الأساسي ) ذلك لان ثمة علاقة تاريخية تربط البنوك بمنشآت الأعمال.

و هناك أنواع عديدة من هذه القروض: القروض العادية, القروض المتجددة, القروض تحت الطلب, و القروض المحددة بحد أقصى للمبلغ المسحوب خلال فترة زمنية محددة.

1. قروض تمويل التجارة الخارجية:

تمنح البنوك هذا النوع من القروض لقطاع التجارة الخارجية عندما يقوم تاجر ما باستيراد بضاعة أو إي شيء آخر من المصدرين في العالم الخارجي , فأكثر ما ينتشر هنا هو إن يقوم التاجر أو المستورد بتحرير كمبيالات مقبولة Acceptances حيث يعتمد البنك هذه الكمبيالات و يبدي التزامه بدفع قيمة هذه الكمبيالات عند استحقاقها.

1. قروض السماسرة و المتعاملين في الأوراق المالية:

يمنح البنك هذا النوع من القروض لشراء الأوراق المالية للمتعاملين بها من سماسرة و وسطاء ماليين , وغالباً ما تكون هذه الأوراق بمثابة رهن للقرض .

1. قروض المؤسسات المالية:

تقوم البنوك التجاري و خاصة الكبيرة منها بتقديم هذه القروض إلى المؤسسات المالية كشركات الاستثمار و الادخار و شركات توظيف الأموال و البنوك المتخصصة , وغالباً ما تكون قيمة هذه القروض كبيرة.

1. قروض البنوك التجارية:

تتمثل هذه القروض في الفائض من الاحتياطي القانوني لدى بعض البنوك و المودع في البنك المركزي و الذي تحصل عليه بنوك أخرى تعاني من عجز في هذا الاحتياطي , و غالباً ما تكون مدة هذه القروض ليلة واحدة و بفائدة متدنية بسبب قلة المخاطرة فيها و انخفاض تكاليفها الإدارية.

1. القروض الزراعية:

تمنح بعض البنوك التجارية قروض قصيرة الأجل تستحق خلال عام للمزارعين من اجل تمويل شراء البذار و السماد و المبيدات و مستلزمات الإنتاج الأخرى , ويعود سبب اقدام البنوك التجارية الصغيرة على منح هذه القروض إلى قصر مدتها.

1. القروض العقارية:

وهي القروض التي تمنح لتمويل المشاريع العقارية , وهذه القروض تتصف بآجالها الطويلة , فقد تمتد إلى أكثر من ثلاثين سنة تسدد على إقساط عندما يحين موعد استحقاقها , أما الضمان لهذه القروض فهي العقارات نفسها.

1. قروض المستهلكين:

تقدم البنوك قروضاً للأفراد من أجل تمويل مشترياتهم من السلع المعمرة كالسيارات و الغسالات و الثلاجات و غيرها ......تسترد البنوك هذه القروض على دفعات شهرية.

إن مثل هذه القروض غالباً ما تكون قصيرة الأجل و منخفضة المبالغ.

1. **العوامل التي تؤسس على سياسة الإقراض في البنوك:**

1- السياسات الحكومية:التوجيه لتحقيق التوافق مع اهداف الدولة الاقتصادية.

2- حجم الودائع: نوعية الودائع.

3- نسبة الاحتياطيات.

4- سعر الفائدة.

5- رأس مال البنك و احتياطاته.

6- النشاط الاقتصادي .

7- الرقابة الذاتية: وهي تتعلق بالقيود التي تضعها إدارة البنك للحد أو التوسع إلى توجيه أموالها لنوع معين من النشاط وذلك لحماية أموال المودعين و المساهمين.

 **رابعاً- السيولة في البنوك التجارية:**

1. **مفهوم السيولة في البنوك:**

رغم تعد المحاولات الرامية إلى وضع تعريف علمي دقيق للسيولة , إلا انه تم الاتفاق على بعض المفاهيم الخاصة بالسيولة والتي تشير إلى قدرة المنشأة على الدفع أو قدرتها على تحويل الأصول التي بحوزتها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة , و بدون تحقيق أو حدوث خسائر رأسمالية من اجل سداد الالتزامات المستحقة.

وهي بهذا المعنى تنطبق على البنوك , أي بتعبير آخر هي قدرة البنك على مواجهة التزاماته المستحقة أما الالتزامات التي ينبغي على البنك واجهتها بصدد موضوع السيولة فهي :

1. تلبية طلبات المودعين حيث تشكل عملية مقابلة طلبات المودعين جوهر السيولة في البنوك , و إن كان البنك يستطيع التصرف بعض الشيء حيال الودائع الآجلة و الودائع بإشعار فإن مواجهة الطلب على الودائع الجارية يعتبر الشيء الملح في مشكلة السيولة.
2. دفع الفوائد المستحقة على القروض و كذلك الفوائد المستحقة على الودائع بالإضافة إلى سداد ما يترتب على البنك من أقساط قروض تستحق عليه.
3. تلبية طلبات الاقتراض من العملاء , و بالأخص تلك التي أعطى البنك موافقته عليها.
4. **أهمية السيولة في البنوك:**

إذا كان مفهوم السيولة في البنك قد لا يختلف عنه في منشأة الأعمال أخرى , فإنّ أهمية السيولة و درجة ضرورتها تختلف بين البنك و منشآت الأعمال الأخرى , ذلك لأنه في الوقت التي تستطيع فيه المنشأة التجارية أو الصناعية أو...الخ , إن تؤجل سداد بعض ديونها المستحقة , فان البنك لا يتمكن من ذلك , لان طلبات المودعين ودائعهم الجارية أمر لا يحتمل التأجيل , لأنه في حال لجأ البنك لذلك فسوف يعرض سمعته إلى الخطر و سوف تتناقص الإيداعات لديه, وهذا يجعله عرضة للإفلاس.

لهذا فإن السيولة في البنوك ذات أهمية خاصة من اجل المحافظة على بقائه و استمراري و على ربحيته , لان عدم توفر السيولة في البنك لا تشجع المودعين على الإيداع و بالتالي لا يمكن للبنك أن يحصل على أموال لكي يوجهها إلى استثمارات تعود على البنك بعوائد تزيد من ربحيته.

1. **العلاقة بين السيولة و الربحية:**

إن ثمة علاقة قوية بين السيولة و الربحية لدرجة أنه كثيراً ما يقال عنهما الهدفان التوأم.

و يشير بعض الكتاب انه على الرغم من إن السيولة و الربحية هدفان توأم , إلا أنهما متعارضان , ذلك لان هدف تحقيق و تعظيم الربحية يتطلب إن يتم استثمار آخر ل.س موجود في البنك وعدم تعطيل أية أموال على شكل نقدية , في حين إن هدف تحقيق السيولة يقضي إن يتم المحافظة على رصيد نقدي في البنك من أجل ضمان الأمان للمودعين و عدم تعرض البنك للإفلاس.

لكن هدف الربحية في رأينا يمكن إن لا يتعارض مع هدف تحقيق السيولة لان لاستثمار في أوراق مالية قصيرة الأجل ومضمونة من قبل الحكومة , يمكن أن يحقق السيولة و الأمان بالنسبة للمودعين فيه و يحقق الربحية في نفس الوقت , مع الإشارة إلى إن حركة الإيداع و السحب اليومية التي يشهدها البنك تتأثر بالظروف الاقتصادية السائدة, و بدرجة تنوع الودائع و شرائح المودعين و قطاعاتهم ...الخ.

وهنا تأتي أهمية خبرة و حكمة المدير المالي أو مدير الحسابات كما يدعى في البنوك التجارية بحيث قدرته على اختيار المصادر المناسبة للأموال التي يحتاجها البنك سواء على المدى الطويل أو المتوسط أو القصير , و توظيف هذه الأموال في القنوات الاستثمارية المناسبة من حيث الكم و النوع بما يحقق أفضل ربحية ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق السيولة و الأمان للمودعين وتوقع كم السحوبات التي سوف تحدث وذلك اعتماداً على خبرته و المعلومات التي يمتلكها.

1. **نسب السيولة:**

تقيس هذه النسب قدرة البنك على الوفاء بمختلف التزاماته وتتمثل هذه النسب فيما يلي:

1. نسبة النقدية أو الرصيد النقدي Cash Ratio :

 النقدية + أرصدة لدى البنك المركزي

نسبة الرصيد النقدي =

 الودائع + الالتزامات الأخرى

و يمكن ملاحظة إن نسبة الرصيد التقدي تكون أفضل كلما توفرت النقدية من خلال الإيداعات الجديدة , ومن خلال تحصيل قروض سبق منحها , بالإضافة إلى الاقتراض من البك المركزي و وجود رصيد لدى البنوك الأخرى.

1. نسبة الاحتياطي القانوني :

 النقدية + الأرصدة لدى البنك المركزي

نسبة الاحتياطي القانوني =

الودائع + الشيكات و الحوالات مستحقة الدفع + مستحقات البنوك الأخرى

ومن المعلوم إن نسبة الاحتياطي القانوني تكون من اجل ضمان حقوق المودعين و هي نسبة يحددها البنك المركزي وفق السياسة النقدية التي يراها مناسبة.

1. نسبة السيولة القانونية:

تعتبر هذه النسبة مؤشراً آخراً لقياس مقدرة البنك على مواجهة التزاماته الجارية و هي تحسب من العلاقة التالية :

 نقدية و ذهب + الأرصدة لدى البنك المركزي + الأوراق المالية التجارية + أذونات الخزينة + شيكات تحت التحصيل

نسب السيولة القانونية =

 إجمالي الودائع + المبلغ المقترضة من البنك المركزي + مستحقات البنوك الأخرى + شيكات وحوالات مستحقة الدفع

**خامساً- الهيكل التنظيمي و دور الإدارة المالية في البنك التجاري:**

إن المنظمات على اختلاف أنواعها بما فيها البنوك تنشأ من أجل أن تبقى و تستمر , و لكن بقاء و استمرار المنظمات و تطورها يرتبط بدرجة كبيرة بالمستوى التنظيمي لهذه المنظمات , لأن أداء الأعمال داخل المنظمات بما فيها البنوك لا يتم بواسطة شخص واحد , أو بواسطة أشخاص يعملون بطريقة مستقلة و منفصلة , لذلك لابد من التنسيق ما بين هؤلاء العاملين لتحقيق هدف البنك , إي لابد من التنظيم.

كما إن التنظيم يؤدي إلى تحسين و رفع كفاءة و نوعية و جودة العمل.

و لقد وضعت النظريات الإدارية و الاجتماعية العديد من الإشكال التنظيمية منها:

1. التكوين الوظيفي الإداري

يعتمد هذا التكوين على المهام و الأعمال التي تؤدى في المنظمة , ويقوم على تجميع الأعمال و الموارد داخل المنظمة بطريقة تؤدي إلى جمع الإفراد الذين يقومون بإعمال و أنشطة متشابهه أو مكملة لبعضها في إدارة واحدة.

1. التكوين الإداري على أساس المنتج:

يقضي هذا الشكل بتجميع الأعمال و الموارد على أساس المنتج أو تشكيلة المنتجات التي تنتجها المنظمة , حيث يكون كل قسم مسؤول عن تقديم أو إدارة منتج معين.

1. التكوين الإداري على أساس العملاء:

ينظم هذا النوع العمل و الموارد بطريقة تؤدي إلى استجابة كل قسم أو إدارة للرغبات و الحاجات المتنوعة لفئة معينة من العملاء.

1. التكوين الإداري على أساس جغرافي:

يقوم هذا النوع من التكوين على تجميع الأنشطة و الأعمال و الموارد حسب المنطقة التي يعمل بها البنك ( أو المنظمة ) , وتتناسب مع البنوك التي تقدم خدماتها في مناطق جغرافية واسعة.

إن البناء التنظيمي للبنك التجاري يشمل جميع الوحدات الإدارية التي يتكون منها البنك, وهذه الوحدات تعكس بالطبع الأنشطة التي يمارسها البنك.

ويمكن أن نرى في أغلب الأحيان المديريات التالية في بنك يتكون من الإدارة العامة ومن عدد من الفروع.

 في الإدارة العامة تقسم الأنشطة و فقأ لما يلي:

1. إدارة العلاقات الداخلية
2. مديرية العلاقات الخارجية
3. مديرية شؤون العاملين
4. مديرية الشؤون المالية
5. مديرية الدراسات و الأبحاث
6. مديرية العلاقات العامة
7. مديرية التفتيش
8. مديرية الشؤون القانونية
9. **الإدارة المالية:**

لقد تطورت مفاهيم الإدارة المالية و أصبحت ركناً أساسياً في نجاح أي مؤسسة في إدارتها للسيولة و اختيارها للاستثمار المناسب, و تخطيط و تأمين الاحتياجات المالية المختلفة و تحديد الهوامش المالية في الربح لتسهيل التسعير بالإضافة للتعامل مع الأسواق المالية و المحافظ الاستثمارية و المصارف , و طبعاً كل هذه الوظائف التي تقوم بها الإدارة المالية في المنظمات بشكل عام هي وظائف مالية مطلوبة في البنوك أيضاً, ولكن توزيع هذه الوظائف من الناحية الإدارية مختلف نسبياً في البنوك عنها في المنظمات الأخرى.

ففي حين تكون الوظائف المالية المختلفة: من تخطيط الاحتياجات المالية , توفير الاحتياجات المالية المناسبة كماً و نوعاً , تكوين المزيج الأمثل للهيكل التمويلي , إدارة السيولة , إدارة المخاط المالية , تخطيط الاستثمارات , تحديد نسب الربحية المستهدفة , إعداد التقارير المالية المختلفة ,...الخ. هي من الوظائف التي تكون منوطة - غالباً – بإدارة واحدة هي الإدارة المالية في المنظمة, نجد أنه في البنوك التجارية تكون هذه الوظائف المالية المختلفة موزعة بين أقسام وإدارات مختلفة تقوم كل منها بعمل معين.

و سنورد الحالة العملية التالية عن البنك التجاري السوري لتوضيح هذه الفكرة.

**2 - حالة عملية: البنك التجاري السوري**

**- مقدمة:**

تم تأسيس المصرف التجاري السوري في بداية عام 1967 ليخدم النشاط الاقتصادي و التجاري السوري, و قد أحدث المصرف التجاري السوري بموجب المرسوم التشريعي رقم 913 بتاريخ 29\10\1966 من دمج مصارف الشرق العربي و أمية و سورية و المهجر اعتباراً من 1\1\1967 .

بلغ رأسماله عند إحداثه مائة و خمسون مليون ليرة سورية و تمت زيادة رأسماله في العام 2006 بموجب المرسوم التشريعي الصادر برقم 35 إلى سبعين مليار ليرة سورية.

و يعتبر البنك التجاري السوري من أكبر المؤسسات المصرفية في سورية , ويستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي في سورية , حيث يستحوذ على أكثر من 70% من نشاط الإيداع و الإقراض في السوق المحلي.

ومن أهم الأهداف التي يعمل البنك التجاري السوري على تحقيقها تتلخص بالآتي:

1. تمويل التجارة الداخلية و الخارجية.
2. تمويل الخدمات المصرفية.
3. تمويل المشاريع الاستثمارية.
4. المساهمة في المؤسسات المالية و الشركات الاستثمارية.

**- الهيكل التنظيمي للإدارة العامة في المصرف التجاري السوري:**

يتكون المصرف من إدارة عامة يرأسها مدير عام ومن مجلس إدارة يختص برسم سياسات المصرف و من عدة فروع منتشرة في كافة أرجاء القطر. أما الإدارة العامة في دمشق فتشمل عدداً من المديريات رأس كل منها مدير مسؤول أمام المدير العام, و تشمل كل مديرية عدداً من الدوائر و تشمل كل دائرة عدداَ من الشعب و يرأس كل منها رئيس دائرة أو رئيس شعبة و يكون كل منهم مسؤولاً أمام رئيسه المباشر.

و يسمى أحد رؤساء الدوائر نائب أول للمدير ينوب عنه في حال غيابه لأي سبب كان و يتمتع بنفس الصلاحيات.

و تتألف الإدارة العامة من المديريات التالية:

1. مديرية أمانة السر.
2. مديرية الشؤون الإدارية.
3. مديرية الشؤون التقنية.
4. مديرية الشؤون القضائية و القانونية.
5. مديرية العلاقات الخارجية.
6. مديرية التسليف.
7. مديرية المخاطر.
8. مديرية الشؤون المالية.
9. مديرية الحسابات العامة.
10. مديرية التخطيط و التطوير.
11. مديرية الرقابة الداخلية.

أما عن الوظائف المالية و توزعها فنلاحظ ما يلي:

**مجلس الإدارة**: وهو السلطة المختصة برسم السياسة التي يسير عليها المصرف لتحقيق الغرض الذي قام من أجله, (و من ضمنها السياسة المالية).

**مديرية الشؤون المالية**: وتتولى هذه الإدارة القيام بالمهام و الأعمال التي تتعلق بإدارة المباني و كافة ممتلكات المصرف و صرف الموازنات المحددة و ضبط المصروفات المختلفة للبنك و تأمين كل ما يتطلبه عمل المصرف من طلبات النماذج المقررة و المتداولة و تأمين القرطاسية.

وكما تقوم بإعداد مشاريع الخطة المالية بالتعاون مع مديرية التخطيط و التطوير.

و تتألف من:

* مكتب السكرتارية
* دائرة الخطة و النفقات و اللوازم
* دائرة الشؤون الفنية و المباني و التجهيزات

**مديرية المخاطر**: وتتولى هذه الإدارة مهمة دراسة الاستثمارات المختلفة للبنك من ناحية ربحيتها و آجال استحقاقها و مدى مواءمتها لنسب السيولة المستهدفة, حيث تقع على عاتق هذه الإدارة بشكل عام مهمة الحفاظ على السيولة المستهدفة.

**مديرية الحسابات**: تتولى هذه المديرية القيام بالأعمال و المهام التي تتعلق بمسك حسابات الإدارة العامة و الحسابات الأخرى التي أوجب نظام المحاسبة الموحد مسكها في الإدارة العامة و إعداد الموازين الشهرية الموحدة و الأوضاع و البيانات الدورية و إنجاز الميزانية العامة و الحسابات الختامية السنوية بالاستناد إلى ميزانيات الفروع و أوضاعها و بياناتها و مسك حسابات المراسلين في الخارج و إعداد مطابقات الحسابات و متابعة تصفية القيود المعلقة مع الفروع و الجهات الأخرى و القيام بتدقيق الموازين الشهرية و الميزانيات الختامية و مطابقات الفروع مع بعضها و مع المصارف الأخرى و كذلك نفقات الإدارة العامة و الفروع بالاستناد إلى التعليمات الناظمة لذلك. و تتألف من:

* مكتب السكرتارية
* دائرة المحاسبة المركزية و التدقيق
* دائرة محاسبة العلاقات الخارجية

**مديرية التسليف**: وهي الإدارة التي تتولى القيام بكل الأعمال المتعلقة بالتسليف من المشاركة بوضع سياسة التسليف و تطبيق الإجراءات المعتمدة لمنح الائتمان بكل أشكاله و متابعة معاملات التسليف التي قام بها المصرف و تقييم عملية منح الائتمان و...الخ.

**مديرية العلاقات الخارجية**: و هي الإدارة التي تتولى مهمة مراقبة و متابعة كل معاملات و استثمارات المصرف الخارجية منذ بداية التعاقد و الإشراف على هذه الاستثمارات بشكل مستمر.

**الخاتمة:**

و هكذا رأينا بشكل مختصر ماهية البنوك التجارية و نشأتها و مصادر أموالها و استخدامات أموالها و مدى أهمية موضوع السيولة بالنسبة للبنوك التجارية و علاقتها الوثيقة بالربحية في البنوك التجارية و الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية و الإدارة المالية و خصوصيتها في البنوك التجارية من حيث توزعها على إدارات مختلفة على خلاف المنظمات الأخرى التي تتركز فيها الوظائف المالية كلها في إدارة واحدة هي الإدارة المالية.

**المراجع:**

- ناصر, محمد. إدارة المؤسسات الخدمية, منشورات جامعة دمشق, 2007

- اللوزي, سليمان أحمد. زويلف, مهدي حسن. إدارة البنوك, عمان: دار الفكر, 1997.

- أحمد عبد السلام, محمد الموفق. الأقسام المختلفة بالبنوك التجارية:شرح عملي للعمليات الخارجية و المحلية, المنتزة:مطبعة الإشعاع الفنية,1999.

- عبد الحميد, طلعت أسعد. إدارة البنوك التجارية : الاستراتيجية و التطبيق, القاهرة : مكتبة عين شمس, 1991.

- الهواري, سيد. إدارة البنوك , القاهرة: دار الجبل للطباعة, 1983.

- بن محمد الفيصل, عبد الله. المحاسبة المالية في البنوك التجارية, الرياض: جامعة الملك سعود,1986.

- كنجو, كنجو. إدارة المؤسسات المالية, حلب: منشورات جامعة حلب, 2006.

- النظام الداخلي لإدارة البنك التجاري السوري. الإدارة العامة.