

# الفهرس

## الفصل الأول : البنك التجاري .

❖ نشوء البنوك التجارية وتطورها .

❖ تعريف البنك التجاري .

❖ السمات الرئيسية للبنك التجاري

❖ وظائف البنك التجاري

❖ خصائص النشاط المصرفي .

❖ مصادر الأموال في البنك التجاري .

❖ استخدامات الأموال في البنك التجاري .

❖ الهيكل التنظيمي للبنك التجاري .

- كيف يتم تنظيم البنك التجاري .
- الأسس الرئيسية لتنظيم البنوك التجارية داخلياً .
- الأقسام الداخلية للبنك التجاري .
- العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للبنوك .

❖ المخاطر التي يتعرض لها البنك التجاري .

❖ تقييم ربحية البنك التجاري.

❖ تقييم السيولة .

**الفصل الثاني : الإدارة المالية في البنك التجاري .**

❖ التطور التاريخي للإدارة المالية .

❖ وظيفة الإدارة المالية في البنك التجاري .

❖ مهام المدير المالي في البنك التجاري .

❖ العوامل المؤثرة على الإدارة المالية في البنوك التجارية

**الفصل الثالث : حالة عملية ( إدارة البنك التجاري السوري )**

❖ حالة عملية : إدارة البنك التجاري .

● مهامه وأهدافه .

● الهيكل التنظيمي .

● الإدارة المالية .

## أولاً : نشوء البنوك وتطورها :

ارتبط نشوء البنك وتطوره بتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات, إذ أن أول شكل من أشكال البنوك ظهر في بلاد الرافدين عام 3500 ق. م .

وتعتبر المبادئ التي وضعها حمورابي عام 1675 ق . م, في شريعته من أقدم النصوص المعروفة في التاريخ فيما يتعلق بتنظيم عمليات الإيداع والتسليف والفوائد والضمانات المرتبطة بها.

وبتقدم التجارة بين الشعوب وظهور النقود كإحدى الوسائل الهامة في التبادل التجاري, فقد بدأت ظاهرة إيداع الفائض منها. بالإضافة إلى الحلي والمعادن الثمينة كودائع مقابل حصول هؤلاء على عمولة نظير حراستها والمحافظة عليها . تعتبر هذه الظاهرة من أولى أشكال التعامل المصرفي في المجتمع حيث استمرت حقبة من الزمن حتى ظهرت في القرون الوسطى ظاهرة الصراف الذي يكسب دخله من مبادلات العملات بعضها ببعض بين رجال البحارة والتجارة الذين كانوا يترددون على موانئ أوروبا الجنوبية .

ومع تطور الزمن لاحظ رجال البنوك أن نسبة صغيرة من شهادات الإيداع تعود إليهم للمطالبة بتحويلها إلى نقود أو لتحويلها إلى الأشياء التي تماثلها, ومن ثم يتبقى لدى هذه البنوك مبالغ نقدية كبيرة خاملة , حيث رأى رجال البنوك إمكانية التصرف بها بإقراضها للغير , وبضمانات معينة , مقابل حصولهم على فائدة معينة . دون الإخلال بمبدأ الثقة بينهم وبين المودعين , طالما أنه في وضع يسمح له بالوفاء بطلبات المودعين , ويسمى الجزء من الأموال الذي لا يتم التصرف به بالاحتياطي النقدي , وهو يمثل نسبة معينة من الودائع التي يلتزم بها البنك إزاء عملائه حين طلبهم استرداد ودائعهم وفي هذه الحالة جمعت البنوك بين وظيفتين هما : قبول الودائع والإقراض معاً . ثم تطورت هذه الأعمال وظهرت أشكال أخرى عديدة من التعامل المصرفي, حتى وصل إلى ما نعرفه عنها اليوم من تطور ومكانة في الاقتصاد الوطني لجميع البلدان .

ويذكر المؤرخون أن أول بنك ظهر بشكله الحديث كان بمدينة البندقية عام 1557 م . وفي عام 1587 ظهر بنك آخر هو بنك رياتو بمدينة البندقية ومنها انتشرت البنوك في بقية أوروبا ومنها بنك أمستردام في هولندا عام

1609 , وبنك هامبورغ بألمانيا عام 1619 . وبنك انجلترا عام 1694 , وبنك فرنسا الذي أسسه نابليون الأول عام 1800 م . وقد عرف العرب قبل الإسلام النشاط المصرفي حيث يشير المؤرخون أن المكيون قبيل الإسلام وصلوا إلى درجة عظيمة من التبادل التجاري وكان اعتماد الروم عظيماً على هذا التبادل. وظهرت تخصصات في الإنتاج التبادلي مثل تبادل تمور البحرين مقابل الزيت والزبيب والخمور من الشام , وعرف المكيون آنذاك استثمار الأموال بطريقتين :

الأولى: وهي إعطاء المال مضاربة على حصته من الربح.  
الثانية : هي الإقراض بالربا الذي كان شائعاً في الجاهلية بين العرب أنفسهم وبينهم وبين اليهود.  
وجاء الإسلام فحرم الربا وأبقى ما عداه من التعاملات التجارية لكن أسباب التخلف التي حلت بالبلاد الإسلامية قد أدت إلى قطع كل صلة بما كان قائماً ومعروفاً من أشكال التعامل المصرفي القديم وخضع الشرق للغرب المستنقظ من العصور الوسطى حتى فجره الجديد .  
هذا وقد ساهم تنوع العمليات الاقتصادية والمبادلات التجارية في تنوع وتعدد العمليات المصرفية , مما استدعى تخصص البنوك في أنواع معينة من العمليات , فظهرت البنوك المتخصصة

# تعريف البنك التجاري :<sup>1</sup>



## ❖ ما هو البنك ؟

هو مكان تجميع الأموال على شكل ودائع أو مدخرات صغيرة , أو اشتراكات ليتم توظيف هذه الأموال واستخدامها تبعاً لدرجة استقرارها ومقدارها وحجمها .

## ❖ ما هو البنك التجاري ؟

يعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان . والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطاً بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة , وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال . عرف بعض الكتاب البنك بأنه : (( المنشأة التي تتخذ من الاتجار في النقود حرفة لها )) .

ويرى آخرون في البنك التجاري : (( مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها ))

على الرغم من تعدد التعاريف إلا أنها جميعاً تشترك أو تتفق بأن البنك التجاري هو عبارة عن مؤسسة أو منشأة هدفها المتاجرة بالنقود التي تحصل عليها من الغير على شكل ودائع أو قروض , لتعيد استخدامها في مجالات استثمارية متنوعة لتحقيق عدة أهداف من أهمها :

1. الحصول على عائد مناسب لمالكي البنك ( هو العائد على رأس المال ) .
2. تنظيم عملية استثمار الموارد المالية المتاحة لدى الأفراد , بما يعود بالنفع عليهم والخدمة للاقتصاد الوطني .

❖ ولكي تتخذ أية مؤسسة صفة البنك التجاري , لابد من توافر عدة شروط حتمتها التشريعات المصرفية وهي :

1. أن الأعمال التي تمارسها المؤسسة المصرفية هي على سبيل الاحتراف أو الاعتياد وليس نشاطاً طارئاً مؤقتاً .
2. إن المتاجرة بالنقود التي يمارسها المصرف على سبيل الاحتراف تعني أن الأموال التي يستخدمها في عملياته , هي من الأموال التي يتقاضاها من الجمهور أفراداً أو مؤسسات على شكل ودائع أو قروض أو ما في حكمها .

تقدم البنوك التجارية خدماتها المصرفية للجمهور دون تمييز , كما تتيح للمدخرين فرص متنوعة لاستثمار مدخراتهم , وتعتبر البنوك التجارية من أكثر الوسطاء كفاءة لخدمة كل من المقرضين ( المدخرين ) والمقترضين .

<sup>1</sup> د . عبد الإله نعمة جعفر محاسبة المنشآت المالية ( البنوك وشركات التأمين ) دار حنين عام 1996 .

والجهاز المصرفي يلعب دوراً كبيراً الأهمية في خدمة الاقتصاد الوطني بكافة قطاعاته الإنتاجية منها والمالية , فهو بما يملكه من وسائل وإمكانيات تتيح له تجميع الأموال والأصول النقدية من مصادرها المختلفة , ليعيد استخدامها واستثمارها في شتى مجالات الاقتصاد الوطني . لتحقيق أهداف عديدة من أهمها زيادة النمو الاقتصادي وتشجيع عملية الادخار والاستثمار لدى المواطنين .

## السمات الرئيسية للبنوك التجارية :

تميزت البنوك التجارية عن غيرها من منشآت الأعمال الاقتصادية في أنها تتعامل بأموال الآخرين , باعتبارها وسيط مالي . وتنشأ عن الوساطة حالة من الغموض , حيث أن طبيعة المصارف ( البنوك ) التجارية , وما تتسم به من صغر في مقدار رأس المال قياساً بالأموال المتاحة للاستثمار إضافة إلى أن معظم أموالها تعود إلى الآخرين وهي ملزمة بإعادتها , جعلت تحقيق أرباح البنك لا تتم إلا من خلال الاستخدام الأكبر لأموال الآخرين ( المودعين ) في مختلف عمليات التشغيل والاستثمار , ومن المؤكد أنه كلما توسعت اتجاهات البنك في استثمار الأموال المتاحة له , كلما أدى ذلك إلى تعظيم أرباحه . لقد خلقت هذه الحقيقة مشكلة استراتيجية لإدارة البنك التجاري فالمصرف الوسيط لا بد وأن يضمن حقوق المودعين , وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توفير السيولة الكافية التي تجعله قادراً على تسديد قيم الودائع عند الطلب .

كما أن البنك التجاري لا يمكن أن يحقق الأرباح إلا من خلال الاستثمار في موجودات تولد أكبر قدر ممكن من الربحية , والتي قد تحتاج إلى زمن طويل من جهة ثانية , الأمر الذي يعرض البنك إلى المخاطرة وان يكون مستعداً لمواجهة أي خسائر محتملة وأن يكون قادراً على امتصاصها . وهذا لا يتحقق إلا من خلال ما يضمنه البنك كمن أمان للمودعين . هذه التداعلات ساعدت في توفير عدد من السمات وهي : ( الربحية , والسيولة , والأمان )<sup>2</sup> .

### 1. الربحية :

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع وهذا يعني - وفقاً لفكرة الرفع المالي - أن أرباح البنوك أكثر تأثراً بالتغير في إيراداتها , مقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى . فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر . والعكس صحيح . فقد تتحول أرباح البنك إلى خسائر قد تعرضه للإفلاس . وهذا يقتضي من البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها . ويعتبر الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لموارد البنك ميزة هامة في تحقيق الأرباح على الرغم من التزامه بدفع فوائد على استخدام هذه الأموال .

<sup>2</sup> د . حمزة محمود الزبيدي إدارة المصارف ( استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان ) مؤسسة الوراق عام 2000 .

## 2. السيولة :

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في موارد تستحق عند الطلب , ومن ثم يجب على البنك أن يكون مستعداً للوفاء بها عند الطلب عليها في أي لحظة . فمثلاً إشاعة عدم توافر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزرع ثقة المودعين ويدفعهم لسحب ودائعهم منه .

## 3. الأمان :

يتسم رأس المال بصغر نسبته مقارنة بصافي الأصول المودعة لديه , وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين . فالبنك لا يستطيع تحمل خسائر تزيد عن نسبة رأس ماله فإذا زادت الخسائر فقد تلتهم جزء من أموال المودعين لديه , والنتيجة هي إعلان البنك إفلاسه .

❖ مما سبق نجد أن البنك التجاري يسعى إلى ما يلي :

1. تحقيق أقصى ربحية ممكنة .
2. تجنب التعرض لنقص شديد في السيولة .
3. تحقيق أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين .

إذا ما نظرنا إلى الأهداف الثلاثة السابقة نجد أن هناك تعارض فيما بينها , ويعود هذا التعارض إلى أن الملاك يأملون في تحقيق أقصى عائد , بغض النظر عن السيولة ودرجة الأمان , أما المودعين فيأملون في أن يحتفظ البنك بقدر كبير من السيولة وأن يوجه موارده المالية إلى استثمارات تنطوي على حد أدنى من المخاطر وهذا ينعكس سلباً على الربحية . ونلاحظ أن المجتمع يأمل في أن يخصص البنك جزء من موارده للمساهمة في تنمية ورخاء المنطقة التي يمارس فيها نشاطه .

### 3. وظائف البنك التجاري

لاشك أن قيام أي بنك تجاري , يعني قيامه بمجموعة من الخدمات البنكية لعملائه , بالإضافة إلى دوره في دعم الاقتصاد الوطني , والمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية , ولتحقيق هذه الأهداف لابد للمصرف من أداء مجموعة من الوظائف أهمها :

- 1) قبول الودائع والمدخرات من الأفراد والمؤسسات في شكل حسابات جارية , أو ودائع لأجل , ثم إقراض جزء منها للمشروعات والأفراد بقروض قصيرة الأجل . وبضمانات معينة , للحصول على عائد مناسب من هذه العملية .
- 2) شراء وبيع الأوراق المالية وتحصيل كوبونات لحساب العملاء , وإصدار خطابات الضمان للعملاء , وكذلك فتح الاعتمادات المستندية , لتسهيل عملية الاستيراد والتصدير .
- 3) تحصيل الأوراق التجارية نيابة عن العملاء , والمسحوبة على عملاء داخل البنك أو خارجه , أو على بنوك محلية أو خارجية . وكذلك خصم الأوراق التجارية من العملاء الذين يتمتعون بمقدرة ائتمانية جيدة .
- 4) المساهمة في إنشاء المشاريع الاقتصادية , أو دعمها مالياً وكذلك تنمية المدخرات والاستثمارات المالية لخدمة الاقتصاد الوطني .
- 5) خلق واستخدام وسيلة ( أو وسائل ) حديثة تحل محل التعامل بالنقد الفعلي , ممثلة في الشيكات المصرفية وبوالص التحصيل وغيرها من وسائل التعامل النقدي الحديث .
- 6) تسجيل العمليات المالية للعملاء الخاصة بتقديم الخدمات المصرفية لهم .

### 4. خصائص النشاط المصرفي

- يتميز النشاط المصرفي عن غيره من القطاعات الأخرى بأنه :
1. إن البنوك التجارية تعتمد في الأساس في مزاوله نشاطها على ما يودعه لديها العملاء من أموال , وليس على موادها الذاتية , كرأس المال أو غيره .. كما هو الحال في بقية الوحدات الاقتصادية العاملة في مجالات الإنتاج السلعي أو تقديم الخدمات .
  2. أساس عمل البنك التجاري هو المتاجرة بالنقود حيث أنها تقبل الودائع من الناس لديها بفائدة معينة ثم تعيد استثمارها على شكل قروض أو تسهيلات للغير بفائدة أعلى من الأولى , وبذلك فهي تحقق منفعة أو إيراد من الفرق بين الفائدتين .

<sup>3</sup> د . عبد الإله نعمة جعفر محاسبة المنشآت المالية دار حنين عام 1996  
<sup>4</sup> د . عبد الإله نعمة جعفر محاسبة المنشآت المالية دار حنين عام 1996 .

3. يتم تقسيم العمليات المصرفية في العادة إلى نوعين هما :
- أ- التسهيلات المصرفية : وهي التي يترتب على البنك بموجبها التزامات , كالتزام البنك بتقديم قروض أو سلف أو ضمان لعملائه , ومن الأمثلة : خصم الأوراق التجارية , السحب على المكشوف ( الحسابات الجارية المدينة ) الاعتمادات المستندية , إصدار خطابات الضمان .
- ب- الخدمات المصرفية : لا يترتب على البنك بموجبها التزاما معيناً وهي خدمات يقدمها البنك مقابل أجر أو فائدة يتقاضاها , أو يقبل ودائع من المدخرين , ومن الأمثلة : حسابات الودائع الجارية , الحسابات الجارية الدائنة , الحوالات المصرفية , تحصيل الأوراق التجارية نيابة عن العملاء .
4. يقوم البنك المركزي بالإشراف والرقابة على البنك التجاري من خلال البيانات والقوائم المالية التي يستطيع البنك المركزي من خلالها مزاوله نشاطه في الإشراف والرقابة والتوجيه .

## ✚ مصادر الأموال في البنك التجاري :

يعتمد البنك التجاري في مزاوله نشاطها على نوعين من المصادر هما :

### أ- مصادر التمويل الداخلي :

وتتمثل في رأس المال مضافاً إليه الاحتياطيات بأنواعها , وغيرها من الأرباح غير الموزعة , وتظهر هذه البنوك في قائمة المركز المالي للبنك .

### ب- مصادر التمويل الخارجي : وتتمثل في :

1. الودائع بأنواعها المختلفة .
2. ودائع الحسابات الجارية , وودائع لأجل .
3. الاقتراض من البنك المركزي والبنوك التجارية الأخرى .

## استخدامات الأموال في البنك التجاري :

من أهم استخدامات الأموال في البنك التجاري ما يلي :

1. يقدم القروض والسلف : والتي تحقق من ورائها عوائد مجزية وخاصة بالنسبة للقروض قصيرة الأجل .
2. الاستثمارات : حيث تتعدد أوجه الاستثمارات :
  - أ- المساهمة في المشاريع الاقتصادية الحديثة أو شراء الأسهم للوحدات الاقتصادية القائمة , لغرض الحصول على أرباح وعوائد أو المتاجرة بهذه الأسهم في سوق الأوراق المالية .
  - ب- الاستثمار في سندات الحكومة وأذونات الخزينة العامة , والتي تستحق الدفع بعد فترة قصيرة الأجل , وتقبل المصارف عادة على استثمار أموالها في هذا المجال نظراً لقابلية هذه الأوراق على التمويل لنقدية سائلة , وإمكانية الاقتراض من البنك المركزي أو من غيره بضمانات عند الحاجة .
  - ت- خصم الأوراق التجارية : حيث تقبل البنوك على مزاوله هذا النوع من النشاط نظراً للحماية التي يزودها القانون التجاري ونظراً لأجلها القصير مما يوفر عنصر السيولة للبنك وتتيح الفرصة للبنك لإعادة خصمها لدى البنك المركزي بشروط معينة يقرها البنك المركزي نفسه .
3. الأرصدة النقدية : وهي الاحتياطي النقدي التي أوجبها البنك المركزي على كل مصرف بالاحتفاظ بها لديه .
4. الأصول الثابتة : متمثلة في مجموعة العقارات التي يمتلكها البنك ويزاول فيها نشاطه والأصول الأخرى من أثاث ووسائل نقل وأجهزة وتركيبات أخرى وغيرها ..

## الهيكل التنظيمي للبنك التجاري

نظراً لتعدد وتنوع النشاط المصرفي وتعدد وتنوع العمليات التي يقوم بها البنك التجاري , فالأمر يتطلب وضع هيكل تنظيمي للبنك ليحدد خطوط السلطة والمسؤولية وتقسيم الأعمال حسب طبيعتها لمجموعات متشابهة في وحدة إدارية مستقلة .

### أولاً : كيف يتم تنظيم البنوك التجارية :<sup>5</sup>

- يتم تنظيم البنوك التجارية وفقاً لأحد الأسس التالية :
- (1) يقوم تنظيم البنوك التجارية على أساس مصارف مفردة منتشرة في كافة أنحاء البلاد .
  - (2) القيام على نظام بنوك ذات فروع منتشرة , من أجل المرونة في تأدية الخدمات وفسح فرصة أكبر أمامه لاختيار الأزمات المحلية وتوسيع قاعدة عمله وخفض تكاليفه الثابتة والكلية .

### ثانياً : الأسس الرئيسية لتنظيم البنوك التجارية داخلياً :

- التنظيم هو تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بغية تحديد الأهداف والوصول إليها بأبسط الجهود وأقل التكاليف . لكن رغم ذلك فإن لكل بنك نظامه الخاص الذي يعمل بموجبه , ويختلف به عن غيره تبعاً ل :
- (1) حجم هذا البنك .
  - (2) حجم التعامل معه .
  - (3) نوع الأعمال التي يقوم بها .
  - (4) عدد الموظفين العاملين فيه .
  - (5) طريقة تسجيله للقيود المصرفية .
  - (6) نوع الخدمات التي يقدمها البنك .
  - (7) الأغراض التي يبتغيها من أعماله الخاصة به .

## ثالثاً : الأقسام الداخلية للبنك التجاري :<sup>6</sup>

تقسم حسب الوظائف والخدمات التي تقدمها للعملاء فما هو مرتبط ارتباطاً مباشراً بالعملاء تسمى بالأقسام الفنية للبنك أما الأقسام الإدارية فهي التي تنظم عمليات الأقسام الفنية وتراقبها وتمسك حساباتها وتسجل إجماليات القيود المحاسبية .

### أولاً : الأقسام الفنية :

وهي التي يؤدي البنك من خلالها عمله ونشاطه اليومي إزاء العملاء وهي :

1. الأقسام الخاصة بالحسابات الجارية وحسابات الودائع لأجل وحسابات التوفير .

2. قسم الأوراق التجارية : والذي يقوم بتحصيل قيم هذه الأوراق ( الكمبيالات ) نيابة عن العملاء أو قبول خصمها , والاحتفاظ بها لحين الاستحقاق مقابل حصول البنك على فائدة معينة .

3. قسم الأوراق المالية : ويهتم بالتعامل بالأسهم والسندات في سوق الأوراق المالية بيعاً أو شراءً باسم البنك أو بالوكالة عن العملاء أو غيرها .

4. قسم الخزينة .

5. قسم الاعتمادات المستندية .

6. قسم الحوالات والعمليات الخارجية .

7. قسم المقاصة .

8. قسم الكفالات .

9. قسم تأجير الخزائن .

### ثانياً : الأقسام الإدارية :

وهي الأقسام المسؤولة عن تنظيم سير العمل في البنك وتحدد مسؤولياته التنظيمية وفقاً للهيكل التنظيمي المقرر للبنك والذي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات لجميع أقسام المصرف كوحدة تنظيمية واحدة .

وتضم الإدارة العامة للبنك ما يلي :

1. الشؤون الإدارية .

2. الشؤون القانونية .

3. التحقيق والتفتيش .

4. الشؤون المالية .

5. المحاسبة العامة ( المالية ) .

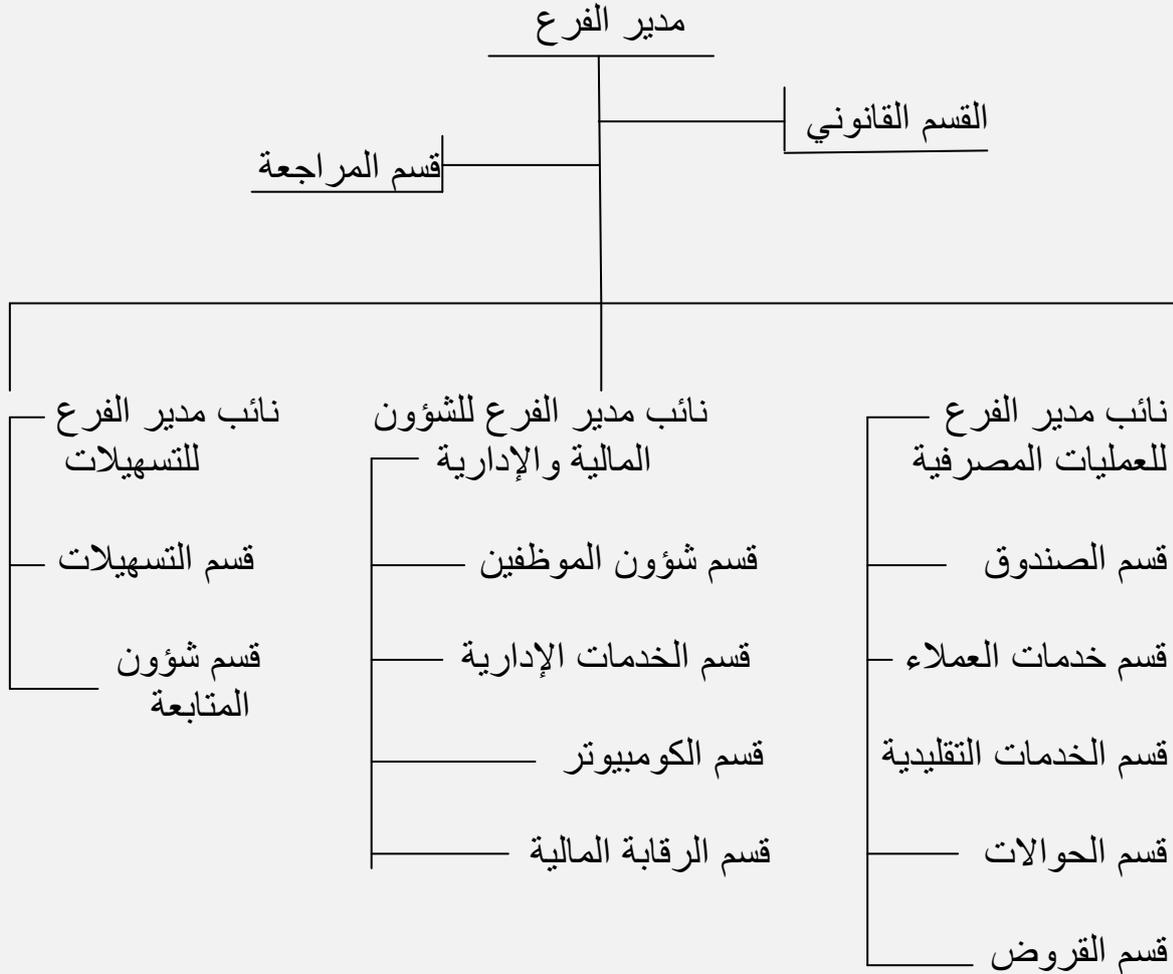
6. قسم الديوان .

7. العلاقات الخارجية .

8. الدراسات والأبحاث والمتابعة .

9. شؤون الفروع .
10. التسهيلات الائتمانية .
11. العلاقات العامة .
12. شؤون الموظفين .
13. الحاسب الآلي .
14. التصوير .
15. المشتريات واللوازم .

ونظراً لتعدد وتنوع النشاط المصرفي وتعدد وتنوع العمليات التي تقوم بها البنوك التجارية فالأمر يتطلب وضع هيكل تنظيمي للبنك ليحدد خطوط السلطة والمسؤولية وتقسيم الأعمال حسب طبيعتها لمجموعات متشابهة في وحدة إدارية مستقلة . ونظراً لكون النشاط المصرفي يتركز في الفروع فيمكن عرض الهيكل التنظيمي كما في الشكل التالي: <sup>7</sup>



### الهيكل التنظيمي لفرع بنك تجاري رئيسي

## رابعاً : العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للبنوك :

- 1) طبيعة السوق التي يخدمها البنك التجاري : ( الاحتياجات المالية للمجتمع ) .
- 2) حجم السوق التي يخدمها البنك : يسعى البنك لتحقيق النجاح المنشود باجتذاب الموارد والعمل على توظيفها بشكل ربح عن طريق التوسع في حجم أصوله وقروضه .
- 3) التشريعات المصرفية : يضع البنك المركزي قواعد تحكم مدى إمكانية البنك التجاري على فتح الوحدات المصرفية .
- 4) التشريعات والنظم الخاصة بالدولة .

## المخاطر التي يتعرض لها البنك التجاري :

- أ- مخاطر الائتمان والاستثمار : وهي المخاطر المتعلقة بعدم استجابة العملاء برد القروض في تواريخ استحقاقها بالرغم من قيام المصرف بإجراءات تحصيل واعية بالإضافة إلى مخاطر تدهور قيمة الاستثمارات أو محفظة الأوراق المالية بالرغم من تنوعها .
- ب- مخاطر التصفية الإجبارية : إن طلب المودعين لأموالهم قد يجبر المصرف على التصرف في تصفية بعض أصوله بخسارة .
- ت- مخاطر السرقة والاختلاس .

## تقييم ربحية البنك التجاري :<sup>8</sup>

لغرض قياس ربحية البنك التجاري وتقييمها تتاح أمام الإدارة المصرفية مجموعة كبيرة من المؤشرات المالية تعوض المخاطرة , أو أنها تضمن تعظيم الثروة أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد , وأكثر هذه المؤشرات شيوعاً في تحليل الأداء المصرفي ما يلي :

1. معدل العائد على حق الملكية .
2. معدل العائد على الموجودات .
3. نسبة هامش الربح .
4. معدل منفعة الموجودات .

<sup>8</sup> د . حمزة محمود الزبيدي إدارة المصارف ( استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان ) مؤسسة الوراق عام 2000

## 1) معدل العائد على حق الملكية :

هو من المؤشرات المالية المهمة في تقييم الربحية وقياس هذا المؤشر كفاءة إدارة المصرف في استغلال أموال المصرف المملوكة وقدرة هذه الأموال على توليد الربح .

يحسب معدل العائد على حق الملكية وفق المعادلة التالية :

صافي الربح

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}}$$

حق الملكية

لكن إذا ما تضمنت حقوق الملكية أرباح محتجزة عن العام الذي يحسب عنه ذلك المعدل فيفترض تكبير مكونات حق الملكية وإعادة صياغة المعدل وفق ما يلي :

صافي الربح

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية} + \frac{2}{1} \text{ الأرباح المحتجزة} + \frac{2}{1} \text{ الأرباح المتداولة عن السنة}}$$

## 2) معدل العائد على الموجودات ( معدل العائد على الاستثمار ):

من أكثر المؤشرات في تقييم ربحية المصارف , هو معدل العائد على الموجودات أو معدل العائد على الاستثمار ويحسب وفق العلاقة التالية :

صافي الربح قبل الضريبة + الفوائد المستحقات

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح قبل الضريبة} + \text{الفوائد المستحقات}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

إجمالي الموجودات

## 3) نسبة هامش الربح :

تعكس هذه النسبة فاعلية العمليات التشغيلية وكفاءتها والمنطق انه كلما زادت نسبة الهامش تحسن الأداء التشغيلي لإدارة المصرف والعكس صحيح .

ويحسب نسبة هامش الربح وفق المعادلة التالية :

صافي الربح

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

إجمالي الإيرادات

## 4) منفعة الموجودات :

يتمثل مفهوم منفعة الموجودات مع معدل دوران الموجودات في منشآت الأعمال الأخرى , ويفيد حساب منفعة الموجودات في تقييم أداء المصرف من ناحية الربحية

حيث لا تكفي نسبة هامش الربح منفردة في تقييم ربحية المصرف وبالتالي مستوى الأداء الاقتصادي

تحسب منفعة الموجودات وفق العلاقة النسبية التالية إيرادات المصرف

$$\frac{\text{منفعة الموجودات}}{\text{الموجودات}} =$$

❖ ويمكننا القول بالاعتماد على ما سبق بأن :

معدل العائد على الاستثمار ( الموجودات ) = نسبة هامش الربح \* منفعة الموجودات

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{الموجودات}} =$$

## 9: تقييم السيولة

إن السيولة هي متغير معارض للربحية لكن كيف يتم تحديد تقييم سيولة المصرف ؟

1) نسبة السيولة القانونية : تعد هذه النسبة من أهم المؤشرات المالية لدراسة وتحليل وتقييم سيولة المصرف وبالتالي قدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه المودعين وتحسب وفق العلاقة التالية :

قيمة الموجودات السائلة والشبه سائلة

$$\frac{\text{قيمة الموجودات السائلة والشبه سائلة}}{\text{مقدار ودائع المصرف}} = \text{نسبة السيولة}$$

وعادة ما يحدد البنك المركزي مقدار هذه السيولة والتي تلتزم المصارف التجارية عادة بتحقيقها إضافة إلى ان البنك المركزي يتدخل في تحديد الموجودات السائلة والشبه سائلة والتي تبعد البنك التجاري عن احتمال العسر المالي .

2) معامل السيولة : وهو من المؤشرات المهمة لتقييم سيولة المصرف ويحسب وفق العلاقة التالية :

الموجودات السائلة والشبه سائلة

$$\frac{\text{الموجودات السائلة والشبه سائلة}}{\text{الموجودات}} = \text{معامل السيولة}$$

3) معامل اليسر: وهو من المؤشرات الهامة في تقييم السيولة للمصرف

ويحسب وفق المعادلة التالية:

قيمة الاستثمارات

$$\text{معامل اليسر} = \frac{\text{قيمة الموجودات}}{\text{قيمة الاستثمارات}}$$

4) معامل حق الملكية إلى مجموع الودائع: ويحسب وفق العلاقة الآتية:

حق الملكية

$$\text{معامل حق الملكية إلى مجموع الودائع} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{مجموع الودائع}}$$

الودائع

ويقصد هنا بحق الملكية رأس المال مضافاً إليه احتياطي الأرباح أما الودائع فهي مجموع كل الإيداعات وبغض النظر عن نوعها سواء كانت ودائع جارية أو لأجل أو ودائع توفير .

### الإدارة المالية في البنك التجاري

لقد تطورت مفاهيم الإدارة المالية وأصبحت ركناً أساسياً في نجاح أي مؤسسة في إدارتها للسيولة واختيارها للاستثمار المناسب , وبرمجة الاحتياجات وتأمين التوازن المالي وتحديد الهوامش المالية في الربح لتسهيل التسعير ودراسة وتحليل التكاليف وضبط إدارة التكلفة عبر إيجاد الخيارات والبدائل المناسبة بالإضافة للتعامل مع البورصات والمحافظ الاستثمارية والمصارف وإيجاد التسهيلات المالية للعملاء والزبائن حسب حاجات التسويق والخدمات التي تدعم أداء الشركة .

باختصار فإن القرار المالي المبني على الدراسات والأرقام والضبط دور كبير في بناء احترام الشركة , نجاحها في استثماراتها , وربط أي قرار بالتكلفة الإستراتيجية والمنافسة , حتى لا تقع المؤسسات في أزمات تؤثر على سمعتها واستقرارها ونجاحها في عالم يزدحم بالتنافس على أسس علمية وإحصائية دقيقة

10

### التطور التاريخي للإدارة المالية : 11

مرت الوظيفة المالية في عالمنا المعاصر بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى وضعها الحالي , وكل مرحلة من المراحل كان لها تأثير ملموس على الوظيفة المالية .

ففي مرحلة الكساد العظيم عام ( 1929 - 1933 ) برزت إلى السطح العديد من المشاكل كالإفلاس , إدارة السيولة , والتصفية , الأمر الذي استدعى تدخل الحكومة وخلال الستينيات زاد الاهتمام بدراسة تكلفة رأس المال وتزامن مع الاهتمام بالاستثمار , واستمر كذلك حتى السبعينيات , وفي الثمانينيات والتسعينيات برزت قضايا التضخم وتأثيره على أسعار الفائدة وتأثير ذلك على الاستثمارات , بالإضافة إلى قضايا الضرائب والإفلاس . وبرزت قضايا مالية مثل إعادة الهيكلة والمشتقات المالية وغيرها .

إن العالم كله يمر في السنوات الأخيرة بمشاكل اقتصادية عديدة أهمها التضخم , ندرة الأموال , ارتفاع تكلفة الأموال وبالتالي فإن الأهمية المعطاة للاستخدام الفعال

<sup>10</sup> د. دريد درغام أساسيات الإدارة المالية الحديثة دار الرضا دمشق سورية عام 1999  
<sup>11</sup> د. نظير رياض محمد الإدارة المالية والعولمة المكتبة العصرية المنصورة - مصر عام 2001

للأموال النادرة والمكلفة زادت بدرجة كبيرة وزاد من هذا الاهتمام التوسع في الاعتماد على الأموال المقترضة والزيادة الملحوظة في تكاليف تدبير هذه الأموال . لذلك وجد المدير المالي أنه من الضروري الاهتمام باعتبارات رأس المال والمقدرة على سداد أعباء خدمة الدين عندما تستحق مواعيد السداد .

إن التطورات الجديدة والمتلاحقة خلال هذا القرن وضعت المديرين الماليين في مواجهة العديد من التحديات التي أثرت تأثيراً كبيراً على مختلف السياسات المالية , والأنشطة المتباينة وإعداد الموازنات والقوائم المالية , وتكلفة رأس المال والعديد من الموضوعات الأخرى .

## ❖ وظيفة الإدارة المالية في البنك التجاري :

وظيفة الإدارة المالية واحدة من أهم الوظائف في نشاط البنك التجاري , وقد زاد الاهتمام بهذه الوظيفة حالياً بعدة مرات عما كان سابقاً . وتهدف الإدارة المالية إلى تحقيق أقصى ربح ممكن في حدود الضوابط التي وضعت لأهداف البنك التجاري .

كما أن تحقيق أقصى ثروة ممكنة للملاك لابد وان يكون وارداً وموضع اعتبار للحفاظ على ثروة الدولة من ناحية ولدفع هذه المنشأة لزيادة فعاليتها وعدم الإتكالية من ناحية أخرى .

إن هدف الإدارة المالية يركز على جميع القرارات والتصرفات التي تؤثر على قيمة البنك وطرق تعظيم هذه القيمة والتي تتأثر بالعديد من المتغيرات كالإيرادات المتوقعة أو الربحية , والمخاطر , والبعد الزمني وتأثيره على التدفقات النقدية .<sup>12</sup>

هذا وإن الإدارة المالية لا تؤدي وظيفتها بصورة منفصلة عن الإدارات الأخرى في البنك التجاري , بل هناك نوع من التكامل والتنسيق فيما بينها , حيث تعمل هذه الإدارة على توفير الأموال الكافية في المواعيد المحددة ويمكن أن نحدد مهام الإدارة المالية في البنك التجاري فيما يلي:<sup>13</sup>

1. اتخاذ القرار المتعلقة بالاستثمار واختيار المشاريع .
2. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة توزيع الأرباح .
3. اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد مصادر التمويل المثلى .

وتأخذ الإدارة المالية على نفسها ثلاثة أهداف هي :

1. زيادة الأرباح .

<sup>12</sup> د . نظير رياض محمد الإدارة المالية والعولمة المكتبة العصرية المنصورة - مصر عام 2001

<sup>13</sup> د . علي عباس الإدارة المالية في منظمات الأعمال مكتبة الرائد العلمية عمان - الأردن عام 2002

2. زيادة قيمة ثروة البنك .

3. تحقيق المسؤولية الاجتماعية .

#### 14. مهام المدير المالي :

تأتي أهمية الوظيفة المالية والذي يعكسها الموقع التنظيمي لها من كون القرارات المالية عظيمة التأثير في مجال عمل البنك التجاري , وليس هذا فحسب بل وعلى جميع القرارات المحتمل اتخاذها سواء أكانت مالية أم غير مالية .

لذلك وجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة مع إعداد التقارير الوافية والتي تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير لمختلف الأمور ذات التأثير المالي , ويساعد المدير في ذلك إلمامه بالجوانب المحاسبية .

هذا ويمكن أن نجمل المهام الرئيسية للمدير المالي في المجالات التالية :

1. اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالنقد والعملات الأجنبية .

2. اتخاذ القرارات المالية الخاصة باستثمار فائض رأس المال .

3. تدبير الأموال وتحديد مصادرها المثلى .

4. رسم السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح على المساهمين .

5. القدرة على التنبؤ .

#### 15. العوامل المؤثرة على الإدارة المالية :

أولاً التضخم :

يؤثر التضخم تأثيراً كبيراً على السياسات والبنوك وحتى مؤسسات التمويل ومن أهم جوانب التأثير ما يلي :

1. صعوبات التخطيط .

2. الطلب على رأس المال .

3. معدلات الفائدة .

4. التقارير والمشاكل المحاسبية .

<sup>14</sup> د. علي عباس الإدارة المالية في منظمات الأعمال مكتبة الرائد العلمية عمان - الأردن عام 2002  
<sup>15</sup> د. نظير رياض محمد الإدارة المالية والعولمة المكتبة العصرية المنصورة - مصر عام 2001

## ثانياً تأثير الضرائب :

لكل دولة نظام ضريبي خاص بها يفرض بموجبه ما تراه مناسباً من الضرائب لتحقيق مختلف الأهداف على الدخول المتحققة أو المتولدة وهذا الامر يعتبر من أهم المعوقات المالية .

## ثالثاً دور البنك المركزي :

يتربع البنك المركزي على قمة الجهاز المصرفي في أي دولة , ويلعب هذا البنك دور محوري في التأثير على عمليات الإقراض والاستثمار بمختلف الطرق المباشرة وغير المباشرة ومن أهمها :

### 1. تغيير معدل الخصم :

تغير معدل الخصم على القروض التي تحصل عليها البنوك التجارية من البنك المركزي .

### 2. عمليات السوق المفتوحة :

فعندما يرى البنك المركزي تخفيض كمية النقد المتداول في الأسواق فإنه يزيد من الكمية المبيعة من الأوراق المالية بطرحها في الأسواق لجذب كمية من النقود لتحقيق التوازن . أي أن البنك يدخل كبائع عندما يرى زيادة كمية النقد المتداول , ويدخل كمشتري عندما يرى في كمية النقود المتداولة . فتزيد النقود المتداولة مما يؤدي لخفض معدلات الفائدة على عكس الحالة الأولى , حيث تزيد معدلات الفائدة .

### 3. تغيير نسبة الاحتياطي القانوني :

وهي طريقة قليلة الاستخدام لشدة تأثيرها على البنوك التجارية فيلجأ البنك المركزي لزيادة هذه النسبة في حالة الرغبة في تقليل حجم النقد المتداول مما يؤدي إلى زيادة معدلات الفائدة وهذا قد يهدف إليه البنك المركزي غالباً في حالة التضخم . أو يلجأ إليه البنك المركزي لخفض هذه النسبة في حالة الكساد , مما يؤدي لخفض معدلات الفائدة عن طريق إتاحة أموال أكثر لعملية الإقراض والاستثمار .

## الفصل الثالث

### حالة عملية

## إدارة البنك التجاري السوري

### نبذة عن المصرف

تم تأسيس المصرف التجاري السوري في بداية عام 1967 ليخدم النشاط الاقتصادي والتجاري السوري ، وقد أحدث المصرف التجاري السوري بموجب المرسوم التشريعي رقم 913 تاريخ 1966/10/29 من دمج مصارف الشرق العربي والوحدة العربية وأمّية وسورية والمهجر اعتباراً من 1967/1/1

بلغ رأسمال المصرف عند إحداثه مائة وخمسون مليون ليرة سورية وصدر عن السيد رئيس مجلس الوزراء القرار رقم 340 تاريخ 1993/12/30 بالموافقة على رفع رأسمال المصرف إلى مليار واحد ل.س ، ثم زيد رأسماله إلى أربعة مليارات ليرة سورية بموجب القرار رقم 7/ تاريخ 1998 /8/15 .

وبموجب المرسوم التشريعي الصادر برقم 35 لعام 2006 والخاص بالمصرف التجاري السوري تم رفع رأسماله إلى سبعين مليار ليرة سورية .

يعتبر المصرف التجاري السوري أكبر المؤسسات المصرفية في سورية ويستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي في سورية ، حيث تقدر حصته من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بأكمله بنحو 80% ويستحوذ على أكثر من 70 % من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلي

### أولاً : أهداف ومهام البنك التجاري السوري :

يعمل البنك على تحقيق الأهداف التالية :

1. تمويل التجارة الداخلية والخارجية .
  2. تقديم الخدمات المصرفية .
  3. تمويل المشاريع الاستثمارية .
  4. المساهمة في المؤسسات المالية والشركات الاستثمارية .
- من أجل تحقيق الأهداف المشار إليها في المادة السابقة يتولى البنك المهام التالية :

- 1) فتح حسابات جارية وحسابات التوفير وقبول الودائع بالعملة السورية والعملات الأجنبية لأجال مختلفة .
- 2) خصم الأوراق التجارية وإسناد الأمر والسفاتج وبصورة عامة خصم جميع وثائق التسليف وإسناده .
- 3) تمويل العمليات التجارية ومنح القروض والسلف بجميع أنواعها مقابل ضمانات عينية أو شخصية وغيرها من الضمانات .
- 4) خصم أسناد القروض ومنح السلف والقروض بضمانة هذه الأسناد .
- 5) التعامل مع الصناديق الاستثمارية .
- 6) إصدار شهادات الإيداع والقيم المتداولة المنتجة للفوائد وأسناد الأمر والسفاتج وكتب الاعتماد والشيكات و الحوالات بمختلف أنواعها , وشراء هذه الأوراق والاتجار بها .
- 7) إصدار أدوات الدفع بما في ذلك السحوبات المصرفية وبطاقات الدفع والائتمان والشيكات السياحية والتعامل بها وإدارتها .
- 8) شراء جميع وسائل الدفع المحررة بالعملات الأجنبية القابلة للتحويل وبيعها والتعامل بها في أسواق الصرف الآنية والآجلة .
- 9) إصدار وقبول الكفالات بأنواعها .
- 10) الاستدانة لأجال مختلفة بالعملات المحلية والأجنبية .
- 11) الإقراض لأجال مختلفة بالعملات المحلية والأجنبية .
- 12) تقديم خدمات الدفع والتحصيل والمعاملات المصرفية الإلكترونية .
- 13) تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية وإصدار الأدوات المالية الإسلامية
- 14) توفير التسهيلات لعمليات الحفظ الأمين للنقود والأوراق المالية والمقتنيات الثمينة والوثائق وسائر القيم المتداولة التعامل بالتمويل التأجيري .
- 15) وبشكل عام القيام بجميع العمليات المصرفية لمصلحته أو لمصلحة الغير بالاشتراك معه في الجمهورية العربية السورية أو في الخارج .



## الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة

للمصرف إدارة عامة في دمشق تشمل عدداً من المديریات يرأس كل منها مدير مسؤول أمام المدير العام , وتشمل المديرية عدداً من الدوائر وتشمل كل دائرة عدداً من الشعب ويرأس كل منها رئيس دائرة أو رئيس شعبة ويكون كل منهم مسؤولاً أمام رئيسه المباشر .  
ويسمى أحد رؤساء الدوائر نائب أول للمدير ينوب عنه في حال غيابه لأي سبب كان ويتمتع بنفس الصلاحيات .

### تتألف الإدارة العامة من المديریات التالية :

- ❖ مديرية أمانة السر .
- ❖ مديرية الشؤون الإدارية .
- ❖ مديرية الشؤون القضائية والقانونية .
- ❖ مديرية الشؤون التقنية .
- ❖ مديرية العلاقات الخارجية .
- ❖ مديرية التسليف .
- ❖ مديرية المخاطر .
- ❖ مديرية الشؤون المالية .
- ❖ مديرية المحاسبة العامة .
- ❖ مديرية التخطيط والتطوير .
- ❖ مديرية الرقابة الداخلي .

## مديرية الشؤون المالية

تتولى هذه المديرية القيام بالمهام والأعمال التي تتعلق بإدارة المباني وكافة ممتلكات المصرف واستثمارها وكذلك المشاريع الاستثمارية ومتابعة تنفيذها وإعداد مشاريع الخطة المالية للمصرف , مسك سجلات الأثاث وتنظيم العقود ومتابعة الصرف وتدقيقها والتأمين على أموال وموجودات الإدارة وتأمين كل ما يتطلبه عمل المصرف من طلبات النماذج المقررة والمتداولة وتأمين القرطاسية .  
وتتألف من :

1. مكتب السكرتارية .
2. دائرة الخطة والنفقات واللوازم .
3. دائرة الشؤون الفنية والمباني والتجهيزات .

### أولاً : مكتب السكرتارية : مهامه

- القيام بمختلف الأعمال البريدية المتعلقة بالمراسلات الواردة والصادرة بما فيها حفظ وتصنيف البلاغات والتعاميم والتعليمات والقرارات والأوامر الإدارية وتسليم ما يعود منها على الأقسام المختصة لحفظها في الأضابير الخاصة لكل منها .
- متابعة شؤون العاملين من حيث الإجازات والدوام وشؤونهم الإدارية وتأمين احتياجاتهم من اللوازم و القرطاسية .
- القيام بأعمال الطباعة للمديرية .

### ثانياً دائرة الخطة والنفقات واللوازم :

وتتألف من الشعب التالية :

- أ- شعبة العقود والخطة المالية للمصرف والإدارة .
- ب-شعبة النفقات والمراقبة والتدقيق .
- ت-شعبة اللوازم و القرطاسية والمطبوعات

### أ- شعبة العقود والخطة المالية للمصرف والإدارة :

تقوم بإعداد مشاريع الخطة المالية للمصرف بالتعاون مع مديرية التخطيط والإحصاء وتوجيه الفروع في كل ما يتعلق بالخطط المالية الخاصة بها .

- إعداد الخطة المالية للإدارة العامة ومراقبة تنفيذها ومسك حسابات هذه الخطة ونقلها والتأشير على صكوك طلبات عقد النفقة ومنح العلاوات والتعويضات بما يفيد توفر الاعتماد اللازم ورفع التوجيهات إلى الجهات المختصة صاحبة الصلاحية بالموافقة على عقدها .
- مسك حسابات خطة النفقات الاستثمارية للإدارة والفروع وقفل هذه الحسابات .
- الإعلان عن إجراء المناقصات وطلبات العروض للحصول على مواد أو إنجاز خدمات أو تنفيذ أشغال .
- تنظيم عقود الشراء ومتابعة تنفيذها .
- الإشراف على الشعب المالية الموحدة وإعطاء التوجيهات إليها بالتنسيق مع شعبة النفقات .

#### ب- شعبة النفقات والمراقبة والتدقيق :

- وتقوم بمراقبة صحة وقانونية جميع النفقات الإدارية والاستثمارية لغير العاملين والحفاظ على حقوق خزينة الدولة .
- الرد على ملاحظات وتقارير أجهزة الرقابة المالية .
  - صرف وتصفية جميع النفقات والسلف العائدة للإدارة العامة .
  - مسك حسابات الصندوق الخاص بالنفقات النثرية العائدة للغدارة العامة ولحظ المؤونات للنفقات المستحقة وغير المدفوعة .

#### ث- شعبة اللوازم و القرطاسية :

- وتقوم بتأمين طباعة النماذج المتداولة في المصرف وتموين المستودع المركزي وتأمين حاجة المصرف من مطبوعات مصرف سورية المركزي .
- تأمين اللوازم و القرطاسية للإدارة العامة .
  - إدارة المستودع المركزي للوازم و القرطاسية والمطبوعات ومسك الحسابات العائدة له وإصدار أوامر التسليم وجرد محتويات المستودع ومطابقة قيوده مع مديرية المحاسبة العامة .
  - إدارة مستودع الإدارة العامة للوازم و القرطاسية والمطبوعات ومسك حساباته وجرد محتوياته .

## ثالثاً دائرة الشؤون الفنية والمباني والتجهيزات :

وتتألف من الشعب التالية :

- أ- الشعبة الفنية .
- ب-شعبة المباني والتجهيزات والتأمين .

### 1- الشعبة الفنية :

- وتقوم بإعداد الدراسات الهندسية والتصاميم والمخططات للتعديلات المعمارية والإصلاحات في العقارات بتكليف من السيد المدير العام .
- إعداد دفاتر الشروط الفنية الخاصة بالأبنية والعقارات .
  - تدقيق كشوف المتعهدين .
  - الإشراف على تنفيذ الأعمال المعمارية والإصلاحات ومراقبة أعمال الصيانة في هذه المباني .
  - مراقبة مباني المصرف باستمرار والتنبيه عن الأعطال الفنية التي تحدث فيها .
  - مراقبة مباني المصرف باستمرار والتنبيه عن الأعطال الفنية التي تحدث فيها .

### 2- شعبة المباني والتجهيزات والتأمين :

- وتقوم بإدارة عقارات المصرف كاملة وتحريك الحسابات العائدة لها ومسك السجلات الخاصة بها .
- متابعة أعمال النظافة في مقر الإدارة والفروع والمستودعات والإشراف على صيانة المقرات ومعالجة المواضيع المتعلقة بها من ماء وكهرباء وتدفئة .
  - تسديد الضرائب العقارية واستيفاء ودفع بدلات الإيجار ومتابعة التشريعات المتعلقة بها .
  - تنظيم الأثاث ومسك حساباته و إجراء الجرد اللازم ومسك حسابات العقارات والمباني والمستودعات ونفقات التأمين وإجراء الجرد اللازم ومسك حسابات العقارات والمباني والمستودعات ونفقات التأمين وإجراء الاستهلاكات لكل ما سبق , وإعداد الكشوف والبيانات ومطابقة نتائج الجرد مع السجلات الموجودة في المحاسبة العامة ومسك سجل خاص بقطع الأثاث والآلات الخاصة بالمديرية والإشراف على مستودع الأثاث .

- إدارة شؤون الآليات في الإدارة العامة والإشراف على إصلاحها ومسك الحسابات الخاصة بها وتوجيه الفروع في كل ما يتعلق بمواضيع الآليات .
- التامين على الأموال والموجودات والأشخاص في الإدارة العامة و تدقيق عقود التامين المنظمة من قبل الفروع .