جامعة 8 ماي 1945 ـ قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

تسيير بنكي

المستوى: أولى ماستر

التخصص: ادارة مالية ومالية المؤسسة

السداسي: الثاني

من اعداد

د. دبوش عبد القادر

السنة الجامعية 2020-2021

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الفصل التمهيدي: مدخل إلى البنوك	1
الفصل الأول: القوائم المالية للبنك	6
المبحث الأول: الميزانية	6
المبحث الثاني: الأنشطة خارج الميزانية	18
المبحث الثالث: قائمة الدخل	20
المبحث الرابع: كشوف مالية أخرى للبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر	27
الفصل الثاني: تقييم الأنشطة البنكية	31
المبحث الأول: نسب السيولة	32
المبحث الثاني: كفاية رأس المال	34
المبحث الثالث: نسب الربحية	36
المبحث الرابع: نسب كفاءة استخدام البنك لأمواله	38
المبحث الخامس: نسب التوظيف	39
الفصل الثالث: إدارة أصول وخصوم البنك التجاري	47
المبحث الأول: إدارة الخصوم	47
المطلب الأول: إدارة الودائع	47
المطلب الثاني: إدارة رأس المال	51
المبحث الثاني: إدارة الأصول	53
المطلب الأول: إدارة القروض	53
المطلب الثاني: إدارة الاستثمارات المالية	57
المطلب الثالث: تخصيص الأموال	58
الفصل الرابع: قواعد الحذر في تسير البنوك	62
المبحث الأول: النشأة، المفهوم والأسباب	62
المطلب الأول: نشأة قواعد الحيطة والحذر	62
المطلب الثاني: تعريف قواعد الحيطة والحذر	62
المطلب الثالث: أسباب اللجوء إلى قواعد الحيطة والحذر في القطاع المصرفي	63
المبحث الثاني: قواعد الحذر المطبقة على القطاع المصرفي الجزائر	69
المطلب الأول: الحد الأدنى لرأس المال	69

المطلب الثاني: قواعد الملاءة المصرفية	70
الفصل الخامس: مراقبة تسيير البنوك	78
المبحث الأول: تعريف، أهمية ومبادئ مراقبة تسيير البنوك	78
المطلب الأول: تعريف مراقبة تسيير البنوك	78
المطلب الثاني: أهمية مراقبة تسيير البنوك	79
المطلب الثالث: مبادئ مراقبة تسيير البنوك	80
المبحث الثاني: أدوات مراقبة تسيير البنوك	80
المطلب الأول: الرقابة الداخلية	81
المطلب الثاني: تحليل المردودية	87
المطلب الثالث: الموازنة التقديرية	95
المطلب الرابع: لوحات القيادة	102
المطلب الخامس: بطاقة الأداء المتوازن	107
الفصل السادس: إستراتيجية بنكية	114
المبحث الأول: مجال الإستراتيجية البنكية	114
المطلب الأول: تعريف المجال	114
المطلب الثاني: تعريف الأنشطة التقليدية للبنوك	116
المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للبنك المعتمدة على تحليل SWOT	117
قائمة المصادر	122

قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
1	ميزانية بنك تجاري	6
2	نموذج ميزانية بنك في الجزائر	11
3	نموذج خارج الميزانية	18
4	حساب الأرباح والخسائر لبنك تجاري	20
5	نموذج حساب النتائج	23
6	نموذج جدول تدفق الخزينة (الطريقة غير المباشرة)	27
7	نموذج جدول تغير الأموال الخاصة	29
8	مبادئ نموذج COSO2013	83
9	نموذج لوثيقة الموازنة للبنك	96
10	جدول القيادة اللامركزية	104
11	مؤشرات جدول قيادة مراكز المسؤولية	105
12	مؤشرات جدول قيادة المديرية العامة	106
13	بطاقة الأداء المتوازن لـ Merto bank's	112
14	الأنشطة التقليدية للبنوك	116

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	أنواع البنوك	4
2	تطور ودائع بنك الجزائر الخارجي للفترة 2010-2018	51
3	تخصيص الأموال وفقا لمدخل مجمع الأموال	59
4	تخصيص الأموال وفقا لمدخل التخصيص	60
5	المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية	65
6	نموذج COSO2013 للرقابة الداخلية	82
7	الهامش التجاري وهامش الوساطة	90
8	الهامش الإجمالي والمعدلات المتعددة	91
9	المخطط العام لحساب التكاليف حسب مراكز المسؤولية	92
10	مبادئ طريقة ABC	94
11	خطوات إعداد الموازنة التقديرية للبنك	98
12	الانحراف بين المخطط والمنجز في النشاط البنكي	101
13	بطاقة الأداء المتوازن أداة للقياس الاستراتيجي	108
14	مصفوفة المجال التنافسي	115
15	مصفوفة SWOT والمواقف الإستراتيجية	117
16	تحليل SWOT لمجموعة QBN	121

تقديم

خلال السنوات العديدة الماضية، تغيرت الصناعة المصرفية بشكل كبير بسبب الأزمات المالية العالمية.

وكرد فعل على الوضع الاقتصادي الكلي، تم تنفيذ سلسلة كاملة من التعليمات الحكومية والتنظيمية الجديدة

لتلبية التطورات الجديدة بهدف إيجاد أفضل الممارسات التسييرية للبنوك.

إن هذه المطبوعة، عبارة عن محاضرات قدمت لطلبة السنة أولى ماستر علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة وإدارة مالية

بجامعة 8 ماي 1945 قالمة. ولقد أثريت بالعديد من التوجيهات والملاحظات من مختلف الزملاء الأساتذة منذ سنة

2018. جاءت هذه المطبوعة في ستة فصول وفق المقرر الوزاري وهي: القوائم المالية للبنك، تقييم الأنشطة البنكية، المخاطر

والحذر في تسيير البنوك، إدارة أصول وخصوم البنوك، مراقبة تسيير البنك، وإستراتيجية بنكية.

في الأخير، لا يسعني إلا أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير، لكل أساتذتي الذين بذلوا جهدا كبيرا في تكويننا في

مرحلة التدرج وما بعد التدرج في هذا الحقل.

فصل تمهيدي: مدخل إلى البنوك

يلعب القطاع المصرفي دور كبير في الجهود التنموية لمختلف دول العالم، فوجود قطاع مصرفي أكثر تطورا يعزز الكفاءة والنمو من خلال الوظائف التي يقدمها للاقتصاد والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر كل من: تجميع رأس المال وفاعلية توزيعه، توفير البيانات والمعلومات، توفير السيولة، إدارة المخاطر، إجراء معاملات التسوية، والقيام بدور الوسيط الذي يتم من خلاله تنفيذ السياسة النقدية.

تؤدي هذه الوظائف في مجملها إلى تعزيز القطاع الحقيقي، وذلك من خلال التعريف بالمشاريع المنتجة الأكثر ربحية، وتمويل تأسيسها وتوسعها، ومن خلال تجميع الموارد المالية إلى أكثر الاستثمارات إنتاجية، كذلك تمويل فرص الابتكار والتطور التقني، وتسريع تراكم رأس المال المادي والبشري، وتعجيل خطوات التقدم التقني، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز معدلات النمو الاقتصادي.

أولا: نشأة البنوك

منذ حوالي 5000 سنة في بلاد ما بين النهرين، استخدم الناس ألواحا من الصلصال لتسجيل المبادلات بالمنتجات الزراعية المختلفة كالشعير والصوف، أو بالمعادن كالفضة. وبالتأكيد، استخدمت الحلقات والكتل والصفائح الفضية كنقود حاضرة (مثلما كانت الحبوب)، ومن المستحيل النظر إلى تلك الأدوات المالية القديمة دون الإحساس بالرهبة. فعلى الرغم من أنها كانت مصنوعة من تراب رخيص، فقد دامت أكثر من النقود الفضية التي ضربت في بوتوس (اليونان). ويعود تاريخ واحد من تلك الألواح إلى حكم الملك أمي ديتانا (1683-1647 قبل الميلاد) وقد كتب عليها بأن حاملها يستطيع أن يحصل على كمية معينة من الشعير وقت الحصاد.

ولقد كان شمال إيطاليا في أوائل القرن الثالث عشر مقسما إلى عدد من المدن الإقطاعية، وكان من بقايا الإمبراطورية الرومانية الزائلة نظام العد (I، II، III، ...) الذي لم يكن مناسب للقيام بالعمليات الحسابية المعقدة، خاصة في بيزا، حيث كان التجار يتنافسون من خلال التعامل بسبعة أنواع من القطع النقدية يجري تداولها. ولكي تكتشف أوروبا التمويل الحيث كان عليها أن تستورده، وهو ما قام بها شاب متخصص في الحساب يدعى ليوناردو دي فيبوناتشي* Leonardo de Fibonacci بإدخاله أفكار في كتابه الرائد وهو كتاب الحساب Liber abaci سنة 1202 المتضمن إدخال الرياضيات الشرقية. حيث يجد فيه القراء شرحا للتكسير بالإضافة إلى مفهوم القيمة الحالية، والأهم من ذلك كله، كان إدخاله الأعداد العربية 1، 2، 3، ... وأوضح كيف يمكن تطبيقه على مسك الدفاتر التجارية، وعلى تحويل العملة وأهم من ذلك أيضا على تقدير الفوائد.

ولقد أثبتت المراكز التجارية مثل بيزا، وفلورنسا القريبة أنها أرض خصبة لتلك البذور المالية، ولكن البندقية جاءت في المقدمة، لأنها كانت منفتحة أكثر من غيرها على التأثيرات الشرقية، حيث كان اليهود يوفرون القروض التجارية فيها على مدى قرن من الزمان تقريبا. وكان يقومون بأعمالهم أمام المبنى الذي كان يعرف

* ابن موظف بالجمارك أصله من بيزا كان يقيم في بجاية

بالبانكو روسو Banco rosso جالسين على مقاعدهم Banci وكان البانكو روسو يقع قرب وسط المدينة في الغيتو* اليهودي المزدحم.

ولقد كان لدى تجار البندقية سبب وجيه للقدوم إلى الغيتو اليهودي إذا ما أرادوا اقتراض الأموال. إذ كان الاقتراض بالربا خطيئة بالنسبة للمسيحيين، ولم يكن من المفترض يقرض اليهود بالفائدة، ولكنهم وجدوا عبارات ملائمة في كتاباتهم تقول "للأجنبي تقرض بربا ولكن لأخيك لا تقرض بربا".

في أوائل القرن الرابع عشر، سيطرت على التمويل في إيطاليا بيوت مال ثلاثة في فلورنسا هي: بادي Bardi وبيروتشي Peruzzi وأتشيولي Acciaiuoli، وقد زالت كلها في أربعينيات القرن الرابع العشر نتيجة تخلف مقرضين كبيرين عن السداد. حينها برزت عائلة ميديتشي Medici في أعمال الصيرفة وأصبحوا يعرفون برجال البنوك Banchieri لأنهم شأنهم شأن اليهود في البندقية، كانوا يديرون أعمالهم وهم جالسين بالفعل على مقاعد (بنوك) خلف طاولات موضوعة في الطرقات.

وكان الأمر شديد الأهمية بالنسبة لأعمال آل ميديتشي الأولى هو الكمبيالات التجارية Cambium per literas التي تطورت خلال القرون الوسطى. وكانت وسيلة لتمويل التجارة (نظرا لتحريم الربا) وكان ذلك جوهر أعمال الأسرة ويعود الفضل في ذلك الظهور جزئيا إلى أعمال المحاسبة. حيث يحتوي أرشيف دفاتر الأسرة على عدد من الميزانيات العامة الأولى حيث نجد الودائع والاحتياطات موجودة على جانب واحد (كالالتزامات) Vostro ونجد على الجانب الآخر القروض المقدمة للعملاء والكمبيالات التجارية (كالأصول) Nostro ولم يخترع آل ميديتشي هذه التقنيات ولكنهم طبقوها على نطاق واسع.

لقد أصبح الجهاز المصرفي الإيطالي نموذجا لدول شمال أوروبا التي حققت نجاحا تجاريا كبيرا في القرون التالية، وبالتحديد الهولنديون والانجليز. بل وكذلك السويديون. وكانت الموجة الثالثة من التجديد المالي في أمستردام ولندن وستوكهولم. وشهد القرن السابع عشر تأسيس ثلاث مؤسسات مستحدثة، فقد أنشئ بنك أمستردام لصرف العملات Wisselbank في عام 1609 لحل مشكلة تداول العملات المتعددة للتجار، وبعد نحو نصف قرن أنشئ في ستوكهولم بنك ريكسبنك Riksbank عام 1956، حيث قام بالتداول في العملات على غرار بنك أمستردام بالإضافة أداء وظيفة الإقراض وتسهيل المدفوعات التجارية.

أما التجديد العظيم الثالث، فقد حدث في لندن بإنشاء بنك إنجلترا في عام 1694، وكان المقصد من إنشائه أولا هو تمويل نفقات الحرب (عن طريق تحويل جزء من ديون الحكومة إلى أسهم في البنك). واعتبارا من عام 1709 كان هو البنك الوحيد الذي يسمح له العمل على أساس أنه شركة مساهمة وفي عام 1742 احتكر إصدار النقد.

* مكان حيث يجب على اليهود أن يعيشوا

ثانيا: تعريف البنوك

أ- التعريف اللغوي

إن مرادف كلمة بنك في اللغة العربية هي مصرف، وبمعنى "المكان الذي توضع فيه الأموال وتقع بواسطته مبادلة العملة تحت إدارة خاصة".[1] وكلمة بنك مشتقة من الكلمة الإيطالية banco والتي تعني المقعد ومن ثم المصطبة التي يجلس عليها البنكيون لتبديل عملاتهم.

ب- التعريف الاصطلاحي

لقد وردت العديد من التعريفات للبنوك وكان في مجملها تركز على الأعمال التي تقوم بها، لذلك اختلفت التعريفات الخاصة بالبنوك باختلاف القوانين والأنظمة التي تحتضن مقراتها.

ويعرف البنك بأنه: "مؤسسة مالية مرخصة يعمل على استلام الودائع وتقديم القروض وتوفير مختلف الخدمات المالية".

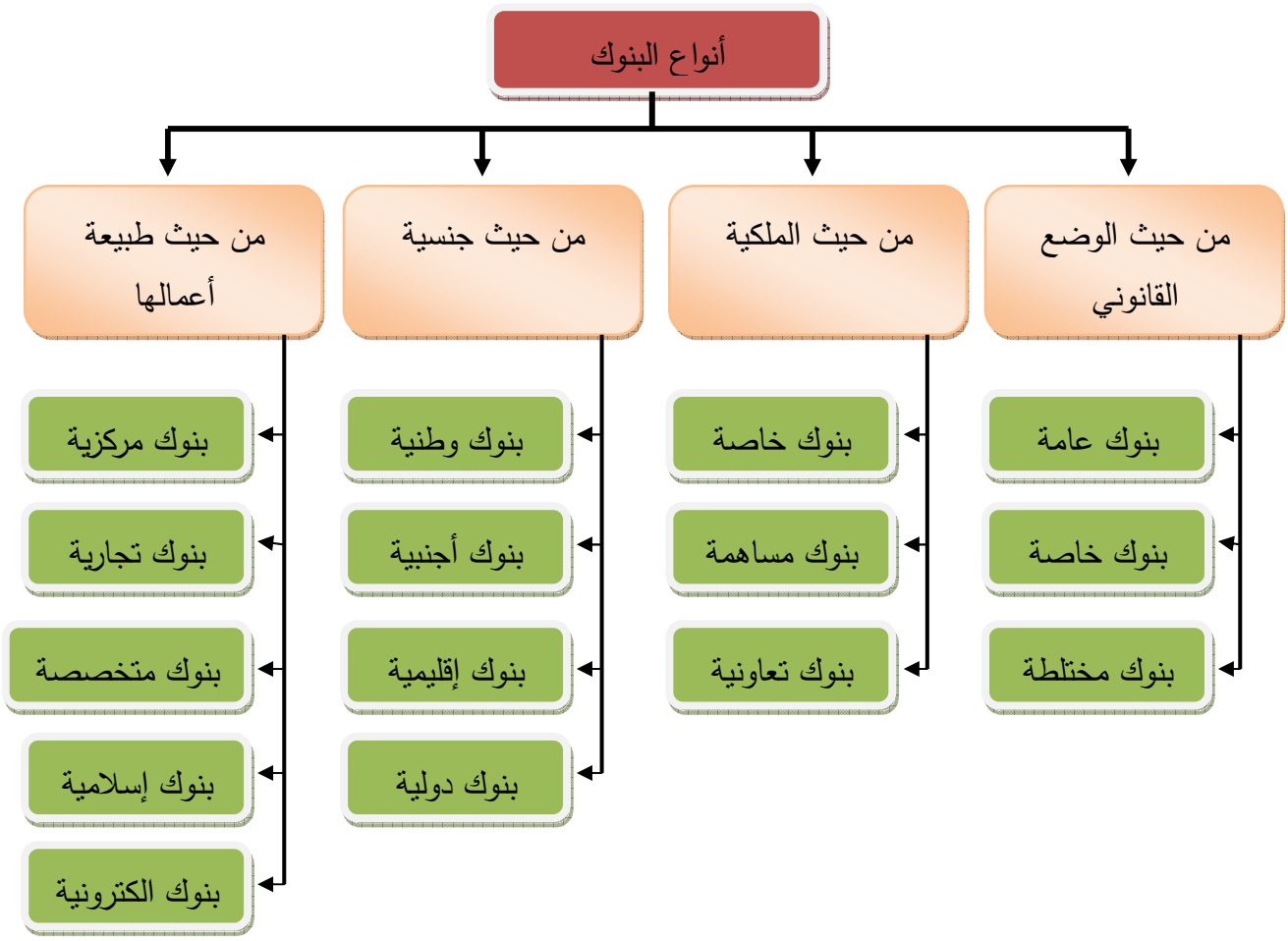
ثالثا: أنواع البنوك

يتكون القطاع المصرفي في أي اقتصاد من عدة بنوك تختلف وفقا لتخصصها والدور الذي تؤديه. يتصدر هذا القطاع المصرفي البنك المركزي في كل دولة، وفي حالات خاصة هناك بنك أعلى من البنوك المركزية في الدول التي تعتمد ولايات فدرالية مثل البنك الفدرالي الأمريكي أو دول متحدة مثل البنك المركزي الأوربي.

ويمكن تقسيم القطاع المصرفي حسب الشكل رقم (1).

[1] - علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلالي بن الحاج يحي، القاموس الجديد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1983، ص 158.

شكل رقم (01): أنواع البنوك



يظهر لنا الشكل رقم (1) أنه يمكن تقسيم البنوك حسب عدة معايير وهي:

أولا: من حيث الوضع القانوني

يمكن تقسيم البنوك حسب هذا المعيار إلى:

أ- **بنوك عامة:** وهي البنوك التي تملكها الدولة.

ب- **بنوك خاصة:** وهي بنوك يملكها أشخاص طبيعيين أو اعتباريين.

ج- **بنوك مختلطة:** وهي بنوك ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص.

ثانيا: من حيث الملكية

يمكن تقسيم البنوك من حيث الملكية إلى:

أ- **بنوك خاصة:** تعود ملكيتها لشخص واحد أو عائلة واحدة أو مجموعة شركاء

ب- **بنوك مساهمة:** تأخذ هذه البنوك شكل الملكية المساهمة حيث تكون شركة أموال وتطرح أسهمها للاكتتاب.

ج- **بنوك تعاونية:** تعود ملكيتها لجمعيات تعاونية أو نقابات مهنية.

ثالثا: من حيث الجنسية

يمكن تقسيم البنوك حسب الجنسية إلى:

أ- **بنوك وطنية:** وهي البنوك التي تعود ملكيتها لأشخاص طبيعيين أو اعتباريين مقيمين.

ب- **بنوك أجنبية:** وهي البنوك التي تعود ملكيتها لرعايا دولة أخرى غير المقيمين.

ج- **بنوك إقليمية:** وهي البنوك التي تعود ملكيتها إلى عدد من دول منطقة معينة مثل صندوق النقد العربي.

د- **بنوك دولية:** وهي البنوك التي تعود ملكيتها إلى هيئات دولية مثل البنك الدولي.

رابعا: من حيث طبيعة أعمالها

تقسم البنوك حسب طبيعة الأعمال التي تقوم بها إلى:

أ- **بنوك مركزية:** وهي بنوك تنشؤها وتملكها الدولة وتتولى عملية الاشراف والتوجيه والرقابة على القطاع المصرفي.

ب- **بنوك تجارية:** وهي مؤسسة تقبل الودائع وتمنح القروض كنشاط رئيسي لها بالإضافة إلى قيامها بأنشطة مصرفية أخرى.

ج- **بنوك متخصصة:** وهي بنوك تتخصص في تمويل نشاط اقتصادي معين فلاحي، صناعي، عقاري،...

د- **بنوك إسلامية:** وهي بنوك تقوم بنشاطها وفق مبادئ الشريعة الإسلامية (عدم التعامل بما يخالف الشريعة كالربا ...)

هـ- **بنوك شاملة:** وهي بنوك تقوم بعمليات مصرفية متنوعة سواء من حيث الموارد أو الاستخدامات.

و- **بنوك الكترونية:** وهي بنوك يقوم فيها العميل بإدارة حساباته أو أعماله المتصلة بالبنك عبر شبكة الانترنت.

الفصل الأول: القوائم المالية للبنك

تعتبر القوائم المالية للبنك إحدى أهم أدوات التسيير البنكي، حيث تعتبر مصدر المعلومة المالية التي تبنى على أساسها مختلف القرارات المالية والتسييرية. لهذا تم تخصيص الفصل الأول لعرض مختلف هذه القوائم المالية في البنوك التجارية بصفة عامة مع إبراز لهذه القوائم في البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة في الجزائر.

وتتمثل القوائم المالية للبنوك التجارية في:

المبحث الأول: الميزانية

تتضمن الميزانية لأي بنك تجاري من جانبين، الجانب الأيمن منها يمثل الموجودات (أو استخدامات أموال البنك)، والجانب الأيسر منها يمثل المطلوبات (أو مصادر أموال البنك). وتظهر مكونات الموجودات (الأصول في الميزانية متسلسلة حسب سيولتها، فتظهر الأصول الأشد سيولة (أرصدة نقدية سائلة) في مقدمة الموجودات، تليها الأقل سيولة ثم الأقل وهكذا، أما مكونات المطلوبات (الخصوم) فإنها تنظم حسب كلفتها وحجمها، فتظهر الودائع في البدء فالأصول المقترضة ثم رأس المال الممتلك.[1]

ويمكن تمثيل ميزانية بنك تجاري في الجدول الموالي.

جدول رقم (1): ميزانية بنك تجاري

الموجودات (الاستخدامات)	المبالغ	المطلوبات (المصادر)	المبالغ
1- الأرصدة النقدية الجاهزة		1- الودائع	
نقد في الصندوق	xxx	ودائع تحت الطلب	xxx
أرصدة لدى البنك المركزي	xxx	ودائع التوفير	xxx
أرصدة لدى البنوك التجارية	xxx	ودائع لأجل	xxx
أرصدة سائلة أخرى	xxx	2- رأس المال الممتلك	
2- محفظة الحوالات المخصومة		رأس المال المدفوع	xxx
أذونات الخزينة	xxx	الاحتياطات	xxx
الأوراق التجارية المخصومة	xxx	الأرباح المحتجزة	xxx
3- محفظة الأوراق المالية		3- الأموال المقترضة طويلة الأجل	
سندات الحكومة	xxx	الاقتراض من سوق رأس المال	xxx
أسهم وسندات غير حكومية	xxx	4- الأموال المقترضة قصيرة الأجل	
4- قروض وسلف		الاقتراض من البنوك التجارية	xxx
قروض قصيرة الأجل	xxx	الاقتراض من البنك المركزي	xxx
قروض طويلة الأجل	xxx	5- مصادر تمويل أخرى	
سلف	xxx	التأمينات المختلفة	xxx

[1] - إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 ص 183.

5- صكوك ومسحوبات قيد التحصيل	xxx	أرصدة وصكوك مستحقة الدفع	xxx
6- العقارات والموجودات الأخرى		حسابات دائنة	xxx
أثاث وسيارات	xxx	مطلوبات أخرى	xxx
موجودات أخرى	xxx		
مجموع الموجودات	xxx	مجموع المطلوبات	xxx

المصدر: إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 ص 183.

يظهر لنا الشكل رقم (1) أن مصادر الأموال في البنك تعتبر نقطة الانطلاق الأولى نحو تشكيل سياسة التوظيف به، وبهذا على البنك الاهتمام بنوعية موارده والعمل على استقرار نموها. وتنقسم مصادر الأموال في البنك إلى قسمين هما:

الأول: المصادر الداخلية

تعبر المصادر الداخلية للأموال في البنوك عن حقوق الملكية، وتعد حقوق الملكية ضمانا لحقوق المودعين فإذا حقق البنك خسارة فإن المساهمين لا يحصلون على رأس مالهم وحقوقهم إلا بعد أن يحصل أصحاب الودائع على حقوقهم. وتتضمن المصادر الداخلية كل من:[1]

أ- رأس المال

يتمثل رأس مال البنوك في الأموال المدفوعة من المؤسسين والمساهمين عند إنشائه مقابل القيمة الاسمية للأسهم المصدرة، وقد يتعرض مقدرا رأس مال البنك إلى التغيير أثناء حياته ونتيجة لسير أعماله سواء بالزيادة عن طريق إصدار أسهم جديدة أو زيادة قيمة الأسهم القديمة أو بالنقصان عن طريق انخفاض قيمة الأسهم. وعادة ما يستغرق جزء كبير من رأس المال في الأصول الثابتة مما لا يمكن من الاستفادة منه بصورة كبيرة في التمويل، إذ يتم بموجب رأس المال إيجاد الكيان الاعتباري للبنك وإعداده ليتمكن من ممارسة النشاط المصرفي. ويعد رأس المال من الضمانات لحقوق المودعين إذ يمتص النقص الحاصل في موارد البنك عندما يستثمرها، فرأس المال يعد بمثابة الأمان والحماية والثقة بالنسبة للمودعين. ويعد رأس المال من أكثر بنود خصوم البنك التجاري ثباتا واستقرارا ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من إجمالي موارد البنك.

ب- الاحتياطات

الاحتياطات هي عبارة عن المبالغ المقتطعة من الأرباح المحققة للبنك لتدعيم مركزه المالي والمحافظة على رأس ماله من أي اقتطاع في حالة وقوع خسارة ما، فهي تعمل على زيادة ثقة أصحاب الودائع بالبنك، وتكون مبالغها من حق المساهمين لأنها تقتطع من الأرباح التي كان من المفروض أن تتوزع عليهم. وتشمل الاحتياطات ما يلي:

[1] - عبد الرزاق بن حبيب، خديجة خالدي، أساسيات العمل المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 163-166.

– **الاحتياط القانوني:** هو الذي تفرضه السلطات النقدية على البنوك، وهو عبارة عن اقتطاع نسبة معينة من الأرباح الصافية التي تحققها البنوك لتبقى داخل البنك ولا توزع بأي شكل من الأشكال، وتحدد هذه النسبة تبعا للأوضاع الاقتصادية ولقانون الدولة التي يوجد بها البنك.

– **الاحتياط النظامي:** نكون أمام الاحتياط النظامي عندما يتضمن عقد الشركة ونظامها الأساسي نصا يقتضي تكوين احتياطي يخصص لمواجهة الأغراض التي يحددها النظام، ويسمى في هذه الحالة الاحتياطي النظامي نظرا لأن نظام الشركة هو الذي يقتضي البت فيه، على خلاف الاحتياطي القانوني الذي يقرره القانون. يخصص هذا الاحتياطي لمواجهة الخسائر التي قد تلحق بالبنك، وبذلك لن يعرف أصحاب الودائع أو البنك الخسارة إلا في الحالة التي تكون فيها الخسارة أكبر من مقدار الاحتياطي الموجود، ونادرا ما يحدث هذا في الظروف الاقتصادية العادية.

– **الاحتياط الاختياري:** وهو الاحتياطي الذي تقرره الجمعية العامة العادية لمواجهة نفقات طارئة.

ج– حصص الأرباح غير الموزعة

تمثل أرباح محتجزة يتم ترحيلها للسنوات التالية بناء على قرار من مجلس الإدارة وموافقة الجمعية العامة على ذلك، وهذا لأغراض مالية واقتصادية، ويتم استخدامها لدعم المركز المالي للبنك وتوسيع نشاطاته في تمويل استثمارات جديدة مما يعطي له القوة لمنافسة البنوك.

د– المخصصات

يعرف المخصص بأنه أي مبلغ يخصم أو يحتجز من أجل الاستهلاك أو تجديد أو مقابلة النقص في قيمة الأصول أو من أجل مقابلة التزامات معلومة لا يمكن تحديد قيمتها بدقة تامة، والمخصص عبء يجب تحميله على الإيراد سواء تحققت أرباح أم لم تتحقق.

ونفرق هنا بين نوعين من المخصصات وهما: مخصصات استهلاك الأصول ومخصصات مقابلة النقص في قيمة الأصول مثل مخصص الديون المشكوك في تحصيلها ومخصص هبوط سعر الأوراق المالية. وتمثل المخصصات مصدرا من مصادر التمويل الذاتي للبنوك وذلك خلال الفترة من تكوين المخصص حتى الفترة التي يستخدم فيها في الغرض الذي أنشئ من أجله وخاصة المخصصات ذات الصفة التمويلية مثل مخصص استهلاك الأصول الثابتة، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار استثمار تلك المخصصات في الاستثمارات متوسطة وطويل الأجل.

الثاني: مصادر خارجية

تتمثل هذه المصادر في:[1]

أ– الودائع

[1] عبد الغفار حنفي، إدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 320.

يندرج تحت هذه المجموعة كل من أرصدة الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية والأرصدة الدائنة في الحسابات المدينة) وأرصدة الودائع الآجلة (الحسابات لأجل وبإخطار سابق) وأرصدة الودائع الادخارية (حسابات التوفير).

ب- الأرصدة الدائنة للبنوك والمراسلون

وتشمل الأرصدة الدائنة للبنوك المحلية سواء التجارية أو المتخصصة وكذلك الأرصدة الدائنة للبنوك والمراسلين بالخارج والناتجة عن التعامل المصرفي فيما بينها.

ج- المبالغ المقترضة من المؤسسات البنكية

وتشمل الأموال المقترضة سواء قصيرة أو طويلة الأجل من البنك المركزي أو البنوك التجارية والبنوك والمراسلين في الخارج.

د- الخصوم الأخرى

وتشمل القيود تحت التسوية والإيرادات المدفوعة مقدما، والمصروفات المستحقة والحسابات الدائنة الأخرى التي لا تندرج تحت أي من المجموعات المحاسبية السابقة.

بالإضافة إلى جانب المطلوبات، تحتوي ميزانية البنك على جانب الموجودات (الأصول)، ويقصد بها الأموال التي يتم بها أو في ضوءها توزيع الموارد المالية المتاحة للبنك بين مختلف مجالات الاستثمار المتعددة، التي تظهر تفاوتا كبيرا من حيث السيولة ومن حيث تحقيق الأرباح، ولما كان لكلا الناحيتين (السيولة وجني الأرباح) أهميتهما بالنسبة للبنوك، فإنها تحتفظ بجزء من مواردها على شكل أرصدة نقدية وتستثمر جزء آخر منها في أصول تتمتع بسيولة عالية غير أنها لا تدر إلا ربحا زهيدا، كأذونات الخزينة والأوراق التجارية المخصومة، ثم توزع ما تبقى من مواردها على الأنواع الأخرى من الأصول التي تكون أقل سيولة من الأنواع السابقة، ولكنها تدر عليها الشطر الأعظم من أرباحها. ويتضمن هذا الجانب من ميزانية البنك أساسا ما يلي:[1]

أ- الأرصدة النقدية الجاهزة

تعد الأرصدة النقدية الجاهزة أكثر البنود سيولة، وتتألف من جزئين: الأول هو كمية النقود الحاضرة التي يتحتم على البنك الاحتفاظ بها في الصندوق، لمواجهة طلبات سحب المودعين لأرصدة حساباتهم الجارية، أو أرصدة حساباتهم الأخرى التي تستحق ميعاد دفعها (مثل الودائع لأجل أو بإخطار) ويتوقف مقدار النقود التي يجب على البنك الاحتفاظ بها في الصندوق، على ما يتوقعه من مسحوبات في أية لحظة. والثاني يتمثل في الأرصدة النقدية الدائنة، التي يجب أن يحتفظ بها البنك لدى البنك المركزي ويكون بنسبة معينة من الودائع، ويحدد القانون الحد الأدنى لها.

إضافة إلى ذلك، تعد الأرصدة التي تحتفظ بها البنوك لدى بعضها البعض والعملات الأجنبية والذهب والصكوك المستحقة على البنوك الأخرى من الأرصدة النقدية الجاهزة أيضا.

[1] - إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 189-192.

إن جميع هذه الأرصدة النقدية الحاضرة، التي يحتفظ بها البنك، تتمتع بأقصى درجات السيولة، غير أنها لا تدر عليه دخلا، ولهذا تحاول البنوك أن تقلل من مقدارها في الحالات الاعتيادية إلى أقل قدر ممكن بما يتفق والقوانين المصرفية.

ب – محفظة الحوالات المخصومة

تكون الحوالات المخصومة البند الثاني من الأصول، وهي تتمتع بدرجة عالية من السيولة، لأنها تمثل قروضا قصيرة الأجل، ويتم ذلك بشراء أذونات الخزينة والأوراق التجارية، وطبيعي أن تكون أسعار فائدتها أكثر انخفاضا من الأوراق المالية المتوسطة وطويلة الأجل. ونجد ضمن هذا البند:

– أذونات الخزينة

وهي عبارة عن نوع من السندات الأذنية التي تصدرها الدول لأجل قصير تتعهد فيها بأن تدفع مبلغا معينا في تاريخ معين لاحق، زهي تستعمل لسد العجز المؤقت الناجم عن عدم التطابق الزمني بين الإيرادات والمصروفات في الميزانية، وتتراوح مدتها بين بضعة أسابيع وسنة واحدة.

– الأوراق التجارية المخصومة

وهي عبارة عن صكوك ائتمان قصيرة الأجل لا تتجاوز مدتها في أغلب الأحيان ثلاثة أشهر، وتتضمن إلتزاما بدفع مبلغ من النقود يستحق الوفاء في وقت معين ومكان معلوم، ويمكن تداول هذا النوع من الأوراق بالمناولة إذا كان لحاملها أو بالتظهير إن كانت شخصية، فيقابلها البنك التجاري كأداة وفاء لتسوية الديون، ويقبل الأفراد التعامل بهذه الصكوك باعتبارها أداة وفاء نظرا لإمكانية تحويلها إلى نقود حاضرة قبل حلول ميعاد استحقاقها بعد استنزال مبلغ معين يمثل فائدة القيمة المذكورة عن المدة الواقعة بين تاريخ خصم الورقة وميعاد استحقاقها مضافا إليها عمولة البنك ومصاريف التحصيل.

ج– محفظة الأوراق المالية

تستثمر بعض البنوك جزءا من مواردها في شراء الوراق المالية نظرا لما تغل هذه الأوراق من دخل مرتفع وإن كانت أقل الأصول سيولة، ذلك أن حملة الأوراق المالية لا يستردون قيمتها إلا بعد انقضاء فترة طويلة من الزمن، ونتيجة لذلك فإن القيمة الرأسمالية لهذه الوراق تتقلب صعودا او نزولا وتتناسب عكسيا مع سعر الفائدة الجاري في السوق وعلى الرغم من أن هذه الأوراق المالية عي استثمار قليل السيولة نسبيا إلا أنه من الممكن التعامل بها بالبيع والشراء بسهولة إذا وجدت سوق مالية واسعة وتحتوي محفظة الوراق المالية على مجموعتين من الأوراق:

– سندات الحكومة والمؤسسات العامة والإدارات المحلية وهي السندات التي تصدرها الحكومة أو المضمونة بواسطة الحكومة، ويعتبر هذا النوع من الأوراق المالية أكثر ثباتا وأقل إيرادا مقارنة بالأوراق المالية الأخرى، ويكون البنك المركزي مستعدا لشرائها بصورة دائمة من البنوك عند الضرورة.

– الأوراق المالية الأخرى

وتشمل هذه المجموعة من الأوراق المالية مجموعة الأسهم والسندات التي تصدرها المؤسسات والمشروعات غير الحكومية المختلفة.

د- القروض والسلف

تكون القروض والسلف الشطر الأعظم من أصول البنك التجاري، وتعتبر القروض والسلف أوفر أصول البنك اغلالا للأرباح، وإن كانت لا تمتع بسيولة عالية، إذ يقابل زيادة سعر الفائدة الذي تأخذه البنوك على القروض والسلف عن متوسط أسعار الفائدة التي تدرها سائل الأصول.

هـ- صكوك وسحوبات قيد التحصيل

يعد هذا البند من بنود توظيف الأموال المهمة، فعندما يودع أحد المودعين في حسابه صكوك مسحوبة على بنك آخر تمنح بعض البنوك لهذا المودع تسهيلات بأن تسجل له قيمة الصك في حسابه الجاري وتضع هذه القيمة تحت تصرفه فورا وقبل أن تحصل على قيمة الصك خلال عملية المقاصة.

وتكون البنوك بذلك قد أقرضت هذا المودع قيمة الصك للفترة الزمنية التي ستنقضي بين إيداع الصك وتحصيل قيمته، ولهذه الأسباب يظهر هذا البند في ميزانية البنك، وقد تشترط بعض البنوك أن لا يقوم المودع بسحب قيمة الصك إلا بعد أن يحصل عليها البنك، ولكن الاتجاه الحديث هو منح التسهيل السالف الذكر.

وتشكل الأموال الموظفة على هذا الشكل عبئا على البنك حيث أنها عبارة عن قروض بدون فوائد، ولكن البنوك توازن هذا العبء بتوظيف فائض الأموال التي تتجمع عندها بعد تحصيل قيمة الصك.

و- العقارات والموجودات الأخرى

إن البنوك لا تفضل الاستثمار في الموجودات الثابتة إلا في حدود حاجاتها للقيام بأعمالها المصرفية المعتادة، وتتألف أهم الموجودات الثابتة التي تستثمر فيها البنوك أموالها في الأبنية والأثاث والسيارات والمعدات وغيرها اللازمة لسير عمليات البنك.

مثال: نموذج الميزانية في البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة في الجزائر

تتكون الكشوف المالية في الجزائر حسب نص المادة 2 من النظام رقم 09-05 المتعلق بإعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها من: الميزانية وخارج الميزانية وحساب النتائج،...

وتتكون الميزانية من جانبين، أصول وخصوم حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2): نموذج ميزانية بنك في الجزائر

أولا: الأصول (بآلاف دج)

	الأصول	الملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
1	الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية			
2	أصول مالية مملوكة لغرض التعامل			
3	أصول مالية جاهزة للبيع			
4	سلفيات وحقوق على الهيئات المالية			

5	سلفيات وحقوق على الزبائن			
6	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق			
7	الضرائب الجارية – أصول			
8	الضرائب المؤجلة – أصول			
9	أصول أخرى			
10	حسابات التسوية			
11	المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة			
12	العقارات الموظفة			
13	الأصول الثابتة المادية			
14	الأصول الثابتة غير المادية			
15	فارق الحيازة			
	مجموع الأصول			

ثانيا: الخصوم (بآلاف دج)

	الخصوم	الملاحظة	السنة ن	السنة ن−1
1	البنك المركزي			
2	ديون تجاه الهيئات المالية			
3	ديون تجاه الزبائن			
4	ديون ممثلة بورقة مالية			
5	الضرائب الجارية – خصوم			
6	الضرائب المؤجلة – خصوم			
7	خصوم أخرى			
8	حسابات التسوية			
9	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء			
10	إعانات التجهيز – إعانات أخرى للاستثمار			
11	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة			
12	ديون تابعة			
13	رأس المال			
14	علاوات مرتبطة برأس المال			
15	احتياطات			
16	فارق التقييم			
17	فارق إعادة التقييم			
18	ترحيل من جديد (+/−)			
19	نتيجة السنة المالية (+/−)			

	مجموع الخصوم			

المصدر: نظام رقم 09-05 مؤرخ في 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة في 29 ديسمبر 2009.

محتوى بنود الأصول

البند 1: الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية

يشمل هذا البند ما يأتي:

- الصندوق الذي يحتوي على الأوراق والقطع النقدية الجزائرية والأجنبية التي لها سعرا قانونيا وكذا الشيكات السياحية،
- الموجودات لدى البنك المركزي،
- الموجودات لدى الخزينة العمومية،
- الموجودات لدى مركز الصكوك البريدية لبلد إقامة المؤسسة الخاضعة التي يمكن سحبها في أي وقت أو التي تستلزم مهلة أو إشعار مسبق مدته 24ساعة أو يوم عمل واحد.

تدرج المستحقات الأخرى على هذه المؤسسات ضمن البند 4.

البند 2: أصول مالية مملوكة لغرض التعامل

يشمل هذا البند الأصول المالية المكتسبة من طرف المؤسسة الخاضعة لغرض تحقيق ربح في رأس المال في أجل قصير.

يتعلق الأمر بالأصول المالية المكتسبة لغرض إعادة بيعها في الأجل القصير في إطار أنشطة السوق. يستند معيار التصنيف على نية الشراء وإعادة البيع على المدى القصير لتحقيق الأرباح.

البند 3: أصول مالية جاهزة للبيع

يشمل هذا البند الأصول المالية التي لا تدرج ضمن البنود 2، 4 ، 5، 6 و11.

البند 4: قروض وحسابات دائنة على الهيئات المالية

القروض والحسابات الدائنة هي أصول مالية ذات دفع محدد أو قابلة للتحديد وغير مسعرة في سوق نشيط.

يشتمل هذا البند على مجموع القروض والحسابات الدائنة، بما فيها المستحقات التابعة على المؤسسات المالية المحازة بموجب العمليات المصرفية.

كما تظهر أيضا ضمن هذا البند القيم المستلمة على سبيل الأمانة، مهما كانت الأداة المجسدة للعملية، عندما تتم هذه العمليات مع المؤسسات المالية.

يشتمل هذا البند أيضا على الحسابات الدائنة المحازة على الهيئات المالية من جراء عمليات الإيجار-التمويل.

البند 5: قروض وحسابات دائنة على الزبائن

القروض والحسابات الدائنة هي أصول مالية ذات دفع محدد أو قابلة للتحديد وغير مسعرة في سوق نشيط.

يشتمل على مجموع السلفيات والحقوق، المحازة بموجب العمليات المصرفية، على الزبائن من غير المؤسسات المالية.

كما يشتمل على الحقوق المحازة على الزبائن من غير الهيئات المالية من جراء عمليات الإيجار– التمويل.

البند 6: أصول مالية مملوكة حتى الاستحقاق

يشمل هذا البند الأصول المالية التي تتوج بمدفوعات محددة أو قابلة للتحديد وذات استحقاق محدد التي تنويها المؤسسة المالية وتستطيع الحفاظ عليها حتى آجال استحقاقها.

البند 7: الضرائب الجارية – أصول

يسجل هذا البند التسبيقات والحسابات المدفوعة للدولة، خاصة بموجب الضريبة على النتائج والرسوم على رقم الأعمال.

بصفة عامة، يسجل هذا البند فائض الدفع على المبلغ المستحق بموجب الفترة أو الفترات السابقة.

البند 8: الضرائب المؤجلة – أصول

يسجل هذا البند مبالغ الضرائب على النتائج القابلة للتحصيل خلال السنوات المقبلة (حالة عبء مدرج في حسابات السنة المالية على أن تتم قابلية حسمه على الصعيد الجبائي خلال السنوات المالية المقبلة).

البند 9: أصول أخرى

يشتمل هذا البند خاصة على المخزونات والحقوق على الغير التي لا تظهر في بنود الأصول الأخرى، باستثناء حسابات التسوية.

كما يتضمن هذا البند رأس المال المكتتب غير المطلوب أو غير المسدد رغم طلبه، من رأس المال المكتتب.

البند 10: حسابات التسوية

يشتمل هذا البند، على الخصوص، على مقابل الأرباح الناجمة عن تقييم عمليات خارج الميزانية، لا سيما العمليات على الأوراق المالية والعملات الصعبة، والأعباء المسجلة مسبقا والإيرادات للتحصيل.

البند 11: المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة

يشمل هذا البند سندات المساهمة في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة غير المملوكة التي لم تتم حيازا ضمن الغرض الوحيد المتمثل في التنازل عنها في مستقبل قريب.

السندات المساهمة هذه، هي سندات التي يقدر أن امتلاكها لمدة طويلة يفيد نشاط المؤسسات الخاضعة وتمكنها من ممارسة نفوذ معين على المؤسسة المصدرة للسندات أو ممارسة الرقابة عليها.

البند 12: العقارات الموظفة

يشمل الأملاك العقارية (أراضي، بناية أو جزء من البناية) المملوكة من طرف المؤسسة الخاضعة لتقاضي إيجار و/أو تثمين رأس المال.

العقارات الموظفة ليست موجهة نحو:

- الاستعمال في إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات أو أغراض إدارية.
- البيع في إطار النشاط العادي.

كما يتضمن العقارات (غير مشغولة) المملوكة لغرض الإيجار في إطار عقد إيجار بسيط.

البند 13: الأصول الثابتة المادية

يشمل هذا البند الأصول المادية المملوكة من طرف المؤسسة الخاضعة لغرض الإنتاج، تقديم الخدمات، الإيجار، الاستعمال لأغراض إدارية والتي من المفروض أن تتعدى مدة استعمالها ما بعد السنة المالية.

كما يشمل أيضا هذا البند الأملاك المنقولة المؤجرة مسبقا في إطار عقد الإيجار – التمويل.

كما يشمل هذا البند بشكل خاص، على الأراضي والمباني، المنشآت التقنية والأصول الثابتة المادية الأخرى والأصول الثابتة قيد الإنجاز باستثناء العناصر المسجلة في البند 12 من الأصول.

البند 14: الأصول الثابتة غير المادية

الأصول الثابتة غير المادية هي أصول قابلة للتحديد، غير نقدية وغير مادية، مراقبة ومستعملة من طرف المؤسسة الخاضعة في إطار أنشطتها العادية.

كما يشمل هذا البند المحلات التجارية المكتسبة، والعلامات، والبرامج المعلوماتية أو رخص الاستغلال الأخرى، الإعفاءات، ومصاريف التطوير.

البند 15: فارق الحيازة

يسجل هذا البند فارق الحيازة إيجابيا كان أو سلبيا الناتج عن تجميع مؤسسات في إطار عملية اقتناء أو انصهار.

فارق الحيازة هو أصل غير محدد، وعليه يجب أن يميز عن التثبيتات المعنوية التي هي بالتعريف أصول معرفة.

محتوى بنود الخصوم

البند 1: البنك المركزي

يشتمل هذا البند على الديون تجاه البنك المركزي لبلد إقامة المؤسسة الخاضعة، والمستحقة تحت الطلب أو التي تستلزم مهلة أو إشعارا مسبقا مدته 24 ساعة أو يوم عمل واحد.

كما تسجل الديون الأخرى تجاه هذه الهيئات في البند 2 من الخصوم.

البند 2: ديون تجاه الهيئات المالية

يشتمل هذا البند على الديون الخاصة بالعمليات المصرفية تجاه الهيئات المالية باستثناء الاقتراضات التابعة المدرجة في البند 12 من الخصوم والديون المجسدة بورقية مالية تدخل في نشاط محفظة الأوراق المالية والمسجلة في البند 4 من الخصوم.

تدرج أيضا ضمن هذا البند، القيم الممنوحة على سبيل الأمانة، مهما كانت الأداة المجسدة للعملية، عندما تتم هذه العمليات مع المؤسسات المالية.

البند 3: ديون تجاه الزبائن

يشتمل هذا البند على الديون تجاه الأعوان الاقتصاديين من غير الهيئات المالية، باستثناء الاقتراضات التابعة المدرجة في البند 12 من الخصوم والديون المجسدة بورقة مالية تدخل في نشاط محفظة الأوراق المالية والمسجلة في البند 4 من الخصوم.

البند 4: ديون ممثلة بورقة مالية

يشتمل هذا البند على الديون الممثلة بأوراق مالية أصدرا المؤسسة الخاضعة في الجزائر وفي الخارج، باستثناء الأوراق المالية المشروطة المسجلة في البند 12 من الخصوم.

تدرج أيضا ضمن هذا البند، سندات الصندوق والأوراق المالية للسوق ما بين البنوك والأوراق المالية للمستحقات القابلة للتداول الصادرة في الجزائر، والأوراق المالية من نفس النوع الصادرة في الخارج والسندات والأوراق المالية الأخرى ذات العائد الثابت.

البند 5: الضرائب الجارية – خصوم

يسجل هذا البند الضريبة الواجب دفعها على السنة أو السنوات المالية السابقة في حالة عدم تسديدها.

البند 6: الضرائب المؤجلة – خصوم

يسجل هذا البند مبلغ الضرائب المستحقة الواجبة الدفع أثناء السنوات المالية القادمة (حالة منتوج سجل محاسبيا لكن يخضع للضريبة خلال السنوات المالية القادمة).

البند 7: خصوم أخرى

يشتمل هذا البند، بالخصوص، على الديون تجاه الغير والتي لم تدرج في البنود الأخرى من الخصوم، باستثناء حسابات التسوية المسجلة في البند 8.

البند 8: حسابات التسوية

يشتمل هذا البند، بالخصوص، على مقابل الخسائر الناجمة عن تقييم عمليات خارج الميزانية، لا سيما العمليات على الأوراق المالية والعملات الصعبة والإيرادات الملاحظة مسبقا والأعباء للدفع.

البند 9: مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء

يشتمل هذا البند على المؤونات المخصصة لتغطية تلك الخسائر التي يحتمل وقوعها بسبب نشوء حوادث والتي يكون تقييمها وتحقيقها غير مؤكدين.

كما يدرج ضمن هذا البند، المؤونات على المعاشات والالتزامات المماثلة (التزامات التقاعد) لصالح المستخدمين والشركاء والوكلاء الاجتماعيين للمؤسسات الخاضعة.

البند 10: إعانات التجهيز – إعانات أخرى للاستثمارات

يشتمل هذا البند على الإعانات لفائدة المؤسسات الخاضعة لغرض:

– حيازة ممتلكات معينة أو إنشائها.

– تمويل أنشطتها طويلة الأجل: إقامة كيانات في الخارج، البحث عن سوق جديدة.

البند 11: أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة

يشتمل هذا البند على المبالغ المخصصة لتغطية المخاطر العامة، عندما يستلزم الحذر ذلك، بالنظر للمخاطر المرتبطة بالعمليات المصرفية.

البند 12: ديون تابعة

يشتمل هذا البند على الأموال المتأتية من إصدار الأوراق النقدية أو الاقتراضات التابعة التي لا يمكن تسديدها، في حالة التصفية، إلا بعد إبداء الدائنين الآخرين عدم رغبتهم في ذلك.

البند 13: رأس المال

يشتمل هذا البند على القيمة الاسمية للأسهم والأوراق المالية الأخرى التي تكون رأس المال الاجتماعي.

البند 14: علاوات مرتبطة برأس المال

يشتمل هذا البند على العلاوات المرتبطة برأس المال المكتتب، لا سيما علاوات الإصدار والمساهمة والاندماج والانفصال أو تحويل السندات إلى أسهم.

البند 15: احتياطات

يشتمل هذا البند على الاحتياطات، المخصصة عن طريق الاقتطاع من الأرباح السنوية المالية السابقة.

البند 16: فارق التقييم

يسجل هذا البند رصيد الأرباح والخسائر غير المقيد في النتيجة، والناتج عن تقييم بعض عناصر الميزانية بقيمتها الحقيقية، وفقا للتنظيم.

البند 17: فارق إعادة التقييم

يسجل هذا الحساب فوائض القيمة الناتجة عن إعادة التقييم الملاحظة على الأصول الثابتة التي تكون موضوع إعادة تقييم حسب الشروط التنظيمية.

البند18: مبالغ مرحلة

يعبر هذا البند عن المبلغ المتراكم للجزء من نتائج السنوات المالية السابقة الذي لم يقرر تخصيصه بعد.

البند 19: نتيجة السنة المالية

يسجل هذا البند ربح أو خسارة السنة المالية.

المبحث الثاني: الأنشطة خارج الميزانية

يضاف إلى القوائم المالية للبنك عادة ما يسمى بالأنشطة خارج الميزانية، وتتمثل في مجموع الالتزامات على أو لصالح البنك، وهي بذلك تنقسم إلى:[1]

أ- تعهدات ممنوحة

وتسمى أيضا الالتزامات العرضية، وهي العمليات المتمثلة خاصة في التزامات معطاة من طرف البنك وإن لم يكن فيها خروج للأموال، لأن فيها نوعا من المخاطرة بالنسبة للبنك كقيمة خطابات الضمان غير المغطاة، وقيمة الكمبيالات في القبول أو التعهد، سواء لصالح العملاء أو البنوك والمؤسسات المالية.

ب- تعهدات مقبوضة

وهي الضمانات المقبوضة والتعهدات سواء من العملاء أو البنوك والمؤسسات المالية، وهي تمثل بالمقابل مصر أمان بالنسبة للبنك.

ويلاحظ على الأنشطة خارج الميزانية أنها توضع في قائمة مستقلة لوحدها لعدم وجود مكان لها في ميزانية البنك، فالالتزامات المعطاة ليست استخداما لأن ليس فيها خروج للأموال، كما أن الالتزامات المقبوضة ليست ملكا للبنك.

مثال: نموذج الأنشطة خارج الميزانية في البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة في الجزائر

يتمثل كشف الأنشطة خارج الميزانية حسب النموذج المعروض في الجدول الموالي.

جدول رقم (3): نموذج خارج الميزانية بآلاف دج

	الالتزامات	الملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
أ	**التزامات ممنوحة**			
1	التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية			
2	التزامات التمويل لفائدة الزبائن			
3	التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية			
4	التزامات ضمان بأمر الزبائن			
5	التزامات أخرى ممنوحة			

[1] - سليمان ناصر، التسيير البنكي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 17.

ب	التزامات محصل عليها			
6	التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية			
7	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية			
8	التزامات أخرى محصل عليها			

المصدر: نظام رقم 09-05 مؤرخ في 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة في 29 ديسمبر 2009.

محتوى بنود خارج الميزانية

البند 1: التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية

يشتمل هذا البند، خصوصا، على اتفاقيات إعادة التمويل وقبول الدفع أو الالتزامات بالدفع وتأكيد فتح الاعتمادات المستندية للهيئات المالية.

البند 2: التزامات التمويل لفائدة الزبائن

يشتمل هذا البند، خصوصا، على فتح الاعتمادات المؤكدة وخطوط استبدال أوراق الخزينة والالتزامات على تسهيلات إصدار الأوراق المالية لفائدة الزبائن.

البند 3: التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية

يشتمل هذا البند، خصوصا، على الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أمر أخرى للهيئات المالية.

البند 4: التزامات ضمان بأمر الزبائن

يشتمل هذا البند، خصوصا، على الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أمر أخرى للأعوان الاقتصاديين من غير الهيئات المالية.

البند 5: التزامات أخرى ممنوحة

يشتمل هذا البند، خصوصا، على الأوراق المالية والعملات الصعبة للتسليم من قبل المؤسسة الخاضعة.

البند 6: التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية

يشتمل هذا البند، خصوصا، على اتفاقيات إعادة التمويل والالتزامات المتنوعة المحصل عليها من الهيئات المالية.

البند 7: التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية

يشتمل هذا البند على الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أخرى محصل عليها من الهيئات المالية.

البند 8: التزامات أخرى محصل عليها

يشتمل هذا البند، خصوصا، على الأوراق المالية والعملات الصعبة للاستلام من طرف المؤسسة الخاضعة.

المبحث الثالث: قائمة الدخل

ويطلق عليها حساب الأرباح والخسائر، وتمثل نتيجة السياسات والقرارات والإجراءات التي اتخذها البنك، خلال فترة زمنية محددة غالبا ما تكون سنة واحدة، أي أنها تبين نتيجة أعمال البنك من ربح او خسارة. ويتم إعدادها طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وخاصة المبادئ التالية:[1]

- مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات
- مبدأ التحقق من الإيرادات
- مبدأ الاستحقاق
- مبدأ الفترة الزمنية
- مبدأ التكلفة التاريخية

ويوضح الجدول الموالي نموذجا لحساب الأرباح والخسائر لبنك تجاري.

جدول رقم (4): حساب الأرباح والخسائر لبنك تجاري

السنة الحالية	السنة السابقة	المصروفات	السنة الحالية	السنة السابقة	الإيرادات
		الفوائد المدينة على: ودائع لأجل ودائع التوفير الودائع الأخرى ودائع البنوك القروض إعادة الخصم			الفوائد الدائنة على: حساب جاري مدين السلف والقروض الودائع لدى البنوك الكمبيالات المخصومة فوائد اخرى
		العمولات المدفوعة على: الكمبيالات الحوالات الشيكات الاعتمادات المستندية عمولات أخرى			العمولات المقبوضة على: الاعتمادات الكفالات الحوالات فتح الحسابات عمولات أخرى
		خسائر بيع الأوراق المالية			عوائد بيع الأوراق المالية
		فرق العملة (خسائر بيع عملات أجنبية)			فرق العملة (أرباح بيع عملات أجنبية)

[1] - هشام جبر، إدارة المصارف،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص ص 304-305.

		المصاريف الإدارية: الرواتب والأجور المكافآت والعلاوات مصاريف السفر والتنقل التدريب والتطوير المصاريف الطبية ملابس المراسلين			إيرادات أخرى: إيجارات تأجير خزائن حديدية إيرادات غير عادية إيرادات أخرى
		المصاريف العمومية: الإيجارات الكهرباء، والماء، والهاتف الصيانة التنظيف القرطاسية أتعاب مدقق الحسابات المصاريف القضائية مصاريف أخرى			
		الاهتلاكات: المباني السيارات التجهيزات الأثاث غيرها			
		المخصصات: مخصص الديون المشكوك في تحصيلها مخصص مكافآت ترك الخدمة للموظفين مخصص هبوط أسعار الأوراق المالية			
		صافي الربح			صافي الخسائر
		مجموع المصروفات			مجموع الإيرادات

المصدر: هشام جبر، إدارة المصارف،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص ص 308-309.

يظهر لنا الجدول رقم (02) الممثل لقائمة الدخل تفصيلا لعناصر الإيرادات وعناصر المصروفات التي تحملها البنك خلال الفترة التي تعد عنها، وعادة ما تكون السنة الماضية. وتتكون من:[1]

أولا: عناصر الإيرادات

[1] - المرجع نفسه، ص ص 306-307.

تتضمن إيرادات البنك التجاري بنودا مختلفة تعكس الإيرادات الناتجة عن أنشطة البنك المختلفة، وهي:

أ- الفوائد الدائنة

وتعد أهم عنصر من عناصر إيرادات البنك التجاري، وهي الفوائد المستحقة للبنك عن التسهيلات الائتمانية بأشكالها كافة. وتشمل الفوائد على أنواع السلف والقروض والحساب الجاري مدين (السحب على المكشوف)، والفوائد على الكمبيالات المخصومة كافة. وعادة ما يقوم البنك باحتساب هذه الفوائد شهريا، ويحملها على حساب التسهيلات المختلفة، تمهيدا لتحميلها إلى حساب الفوائد والخسائر، لتظهر ضمن بند الإيرادات.

ب- إيرادات أوراق مالية

وهي الإيرادات الناتجة عن الاستثمار في أوراق مالية كالأسهم والسندات وأذونات الخزينة، وتتكون من:

- أرباح الأسهم: وتمثل حصة البنك من الأرباح عن مساهمته في شركات أخرى.
- أرباح ناتجة عن بيع هذه الوراق المالية: وتمثل الفرق بين سعر شرائها وسعر بيعها.
- فوائد على أذونات الخزينة والسندات التي يمتلكها.

ج- العمولات المقبوضة

وتشمل العمولات كافة التي يتقاضاها البنك علن الخدمات المالية الأخرى مثل:

- عمولة فتح اعتمادات مستندية وتعديلها.
- عمولة إصدار خطابات الضمان.
- عمولة تحصيل الكمبيالات.
- عمولة بيع أوراق مالية وشرائها.
- عمولة تحصيل عائدات الأوراق المالية للعملاء (أرباح الأسهم وفوائد السندات).
- عمولات أخرى.

د- إيرادات أخرى

وتشمل:

- أجور تأجير الخزائن الحديدية.
- إيراد بيع عملة أجنبية وشرائها وتظهر تحت بند فرق عملة
- غيرها من الإيرادات.

ثانيا: عناصر المصروفات

وتشمل جميع النفقات التي أنفقها البنك في سبيل الحصول على إيراداته، وتمثل:

- الفوائد المدينة: وهي الفوائد التي يدفعها البنك على الودائع المختلفة.
- المصاريف الإدارية: وتشمل الرواتب والأجور والمكافآت ومخصصات تر ك الخدمة.
- المصاريف العمومية: مثل القرطاسية ومصاريف الكهرباء والغاز والمياه والهاتف والإيجارات وغير ذلك.

– اهتلاك الأصول الثابتة: المتعلقة بالمباني والآلات والتجهيزات والسيارات والأثاث وغيرها من الموجودات الثابتة.

– مخصص الديون المشكوك في تحصيلها.

– مخصص هبوط أسعار الوراق المالية.

– خسائر بيع عملات أجنبية وشرائها.

ويمثل الفرق بين مجموع الإيرادات ومجموع المصروفات صافي الربح أو الخسارة.

مثال: نموذج قائمة الدخل (جدول حساب النتائج) في البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة في الجزائر

نعرض في الجدول الموالي نموذج جدول حساب النتائج.

جدول رقم (5): نموذج حساب النتائج بآلاف دج

		الملاحظة	السنة ن	السنة ن–1
1	+ فوائد ونواتج مماثلة			
2	– فوائد وأعباء مماثلة			
3	+ عمولات (نواتج)			
4	– عمولات (أعباء)			
5	+/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة			
6	+/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية متاحة للبيع			
7	**+ نواتج النشاطات الأخرى**			
8	– أعباء النشاطات الأخرى			
9	**الناتج البنكي الصافي**			
10	– أعباء استغلال عامة			
11	– مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية			
12	**الناتج الإجمالي للاستغلال**			
13	– مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد			
14	+ استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة			
15	**ناتج الاستغلال**			
16	+/– أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى			
17	+ العناصر غير العادية (نواتج)			
18	– العناصر غير العادية (اعباء)			

19	**ناتج قبل الضريبة**			
20	– ضرائب على النتائج وما يماثلها			
21	**الناتج الصافي للسنة المالية**			

المصدر: نظام رقم 09-05 مؤرخ في 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة في 29 ديسمبر 2009.

محتوى بنود حساب النتائج

البند 1: فوائد ونواتج مماثلة

يشتمل هذا البند على الفوائد والنواتج المماثلة، بما فيها العمولات التي تكتسي طابع الفوائد.

يدرج في هذا البند:

– الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للأصول المالية المتاحة للبيع.

– الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للقروض والحسابات الدائنة على المؤسسات المالية.

– الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للقروض والحسابات الدائنة على الزبائن.

– الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للأصول المالية المملوكة حتى تاريخ الاستحقاق.

– النواتج على عملية الإيجار – التمويل التي لها صبغة فائدة.

البند 2: فوائد وأعباء مماثلة

يشتمل هذا البند على الفوائد والأعباء المماثلة بما فيها العمولات التي تكتسي طابع الفوائد.

يدرج في هذا البند:

– الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للديون تجاه الهيئات المالية.

– الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للديون تجاه الزبائن.

– الفوائد المترتبة والمستحق أجلها على الديون الممثلة بورقة مالية.

– الفوائد المترتبة والمستحق أجلها على الديون التابعة.

– الأعباء على عمليات الإيجار–التمويل التي لها صبغة فائدة.

البند 3: عمولات (نواتج)

يحتوي هذا البند على نواتج الاستغلال المصرفي المفوترة في شكل عمولات تطابق عائد الخدمات المقدمة للغير، باستثناء الإيرادات المدرجة في البند 1 من حساب النتائج.

البند 4: عمولات (أعباء)

يشتمل هذا البند على عمولات الاستغلال المصرفي في شكل عمولات يكون منشأها استعمال الخدمات المقدمة من قبل الغير، باستثناء المصاريف المدرجة في البند 2 من حساب النتائج.

البند 5: أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة

يشتمل هذا البند على:

– الحصص والمداخيل الأخرى الناتجة من أسهم وسندات ذات العائد المتغير والمصنفة ضمن الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل،

– الفوائد المترتبة والمستحق أجلها على السندات ذات العائد الثابت والمصنفة ضمن فئة الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل،

– فوائض ونواقص القيم للتنازلات المحققة عن الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل.

البند 6: أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع

يشتمل هذا البند على:

– الحصص والعائدات الأخرى الناجمة عن الأسهم والسندات ذات العائد المتغير والمصنفة ضمن الأصول المالية المتاحة للبيع،

– فوائض ونواقص القيم على التنازلات المحققة عن السندات ذات العائد الثابت والعائد المتغير والمصنفة ضمن فئة الأصول المالية المتاحة للبيع،

– خسائر القيمة على السندات ذات العائد المتغير.

البند 7: نواتج النشاطات الأخرى

يشتمل هذا البند على مجموع نواتج الاستغلال البنكي، باستثناء تلك المسجلة في البنود 1، 3، 5 و6.

كما يتضمن الحصص والمداخيل الأخرى الناتجة عن المشاركات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة.

البند 8: أعباء النشاطات الأخرى

يشتمل هذا البند على مجموع أعباء الاستغلال البنكي، باستثناء تلك المسجلة في البنود 2، 4، 5 و6.

البند 9: الناتج البنكي الصافي

يساوي هذا البند الفرق بين نواتج وأعباء الاستغلال المدرجة في البنود من 1 إلى 8.

البند 10: أعباء استغلال عامة

يشتمل هذا البند خصوصا على:

– الخدمات،

– أعباء المستخدمين،

– الضرائب، الرسوم والتسديدات المماثلة،

– الأعباء الأخرى.

البند 11: مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية

يغطي هذا البند مخصصات الاهتلاكات وخسائر القيمة المتعلقة بالأصول المادية وغير المادية الموجهة للاستغلال بالنسبة للمؤسسة الخاضعة.

البند 12: الناتج الإجمالي للاستغلال

يساوي هذا البند الفرق بين الناتج البنكي الصافي والبندين 10 و11.

البند 13: مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد

يشتمل هذا البند خصوصا على:

- المخصصات على خسائر القيمة للسندات ذات العائد الثابت والقروض والحقوق على الزبائن والهيئات المالية، بما فيها الحقوق المعاد هيكلتها،
- مخصصات المؤونات على الأموال الخاصة لمخاطر المصرفية العامة،
- مخصصات المؤونات على المخاطر والأعباء رتبطة بخطر الجهة المقابلة،
- خسائر على المستحقات غير القابلة للاسترداد .

تصنف مخصصات المؤونات الأخرى في البنود الملحقة بها (بنود الناتج البنكي الصافي، بنود أعباء الاستغلال العامة).

البند 14: استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة

يشتمل هذا البند خصوصا على:

- استرجاعات خسائر القيمة للسندات ذات العائد الثابت والقروض والحقوق على الزبائن والهيئات المالية، بما فيها الحقوق المعاد هيكلتها.
- استرجاعات المؤونات على الأموال للمخاطر المصرفية العامة.
- استرجاعات المؤونات على المخاطر والأعباء المرتبطة بخطر الجهة المقابلة.
- الإستردادات على الحقوق المهتلكة.

تصنف استرجاعات المؤونات الأخرى في البنود الملحقة (بنود الناتج البنكي الصافي، بنود أعباء الاستغلال العامة).

البند 15: ناتج الاستغلال

يساوي هذا البند الفرق بين الناتج الإجمالي للاستغلال والبندين 13و14.

البند 16: أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى

يتضمن هذا البند الأرباح أو الخسائر الصافية على تنازلات الأصول المادية وغير المادية الموجهة للاستغلال بالمؤسسة الخاضعة.

البند 17: العناصر غير العادية (نواتج)

يسجل هذا البند وفي الظروف الاستثنائية، العناصر غير العادية والتي لا صلة لها بنشاط المؤسسة الخاضعة.

البند 18: العناصر غير العادية (أعباء)

يسجل هذا البند وفي الظروف الاستثنائية، العناصر غير العادية مثل حالة نزع الملكية وحالة الكارثة الطبيعية غير المتوقعة.

البند 19: ناتج قبل الضريبة

يساوي هذا البند الفرق بين ناتج الاستغلال والبنود 16 و17 و18.

البند 20: ضرائب على النتائج وما يماثلها

يشمل هذا البند العبء الصافي للضريبة الواجب دفعها أو المؤجلة على الأرباح.

البند 21: الناتج الصافي للسنة المالية

يسجل هذا البند الربح أو الخسارة للسنة المالية.

المبحث الرابع: كشوف مالية أخرى للبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر

بالإضافة إلى الميزانية، خارج الميزانية وجدول حساب النتائج، فقد نصت كذلك المادة 2 من النظام رقم 09-05 المتعلق بإعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها على أن البنوك يجب أن تعد بعض الكشوف المالية الأخرى والتي هي:

- جدول تدفق الخزينة
- جدول تغير الأموال الخاصة
- الملحق

المطلب الأول: جدول تدفق الخزينة

يسمى أيضا هذا الجدول بجدول سيولة الخزينة، ونعرض في الجدول الموالي جدول تدفق الخزينة (الطريقة غير المباشرة).

جدول رقم (6): نموذج جدول تدفق الخزينة (الطريقة غير المباشرة) بآلاف دج

		الملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
1	**ناتج قبل الضريبة**			
2	+/- مخصصات صافية للاهتلاكات على الأصول الثابتة المادية وغير المادية			
3	+/- مخصصات صافية لخسائر القيمة على فوارق الحيازة والأصول الثابتة الأخرى			
4	+/- مخصصات صافية للمؤونات ولخسائر القيمة الأخرى			
5	+/- خسارة صافية / ربح صافي من أنشطة الاستثمار			

6	+/- نواتج / أعباء من أنشطة التمويل			
7	+/- حركات أخرى			
8	**= إجمالي العناصر غير النقدية التي تدرج ضمن الناتج الصافي قبل الضريبة التصحيحات الأخرى (إجمالي العناصر 2إلى 7)**			
9	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات مع الهيئات المالية			
10	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات مع الزبائن			
11	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات المؤثرة في الأصول والخصوم المالية			
12	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات المؤثرة في الأصول والخصوم غير المالية			
13	- الضرائب المدفوعة			
14	**= انخفاض/ (ارتفاع) صافي الأصول والخصوم المتأتية من الأنشطة العملياتية** (إجمالي العناصر 9 إلى 13)			
15	**إجمالي التدفقات الصافية للأموال الناجمة عن النشاط العملياتي** (إجمالي العنصرين 8، 1 و14) (أ)			
16	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالأصول المالية، بما فيها المساهمات			
17	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعقارات الموظفة			
18	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالأصول الثابتة المادية وغير المادية			
19	**إجمالي التدفقات الصافية للأموال المرتبطة بأنشطة الاستثمار** (إجمالي العناصر 16 إلى 18) (ب)			
20	+/- التدفقات المالية المتأتية أو الموجهة للمساهمين			
21	+/- التدفقات الصافية الأخرى للأموال المتأتية من أنشطة التمويل			
22	**إجمالي التدفقات الصافية للأموال المرتبطة بعمليات التمويل** (إجمالي العنصرين 20 و 21) (ج)			
23	**تأثير التغير في سعر الصرف على أموال الخزينة ومعادلاتها (د)**			
24	**ارتفاع / (انخفاض) صافي أموال الخزينة ومعادلاتها (أ+ب+ج+د)** التدفقات الصافية للأموال الناجمة عن النشاط العملياتي (أ) التدفقات الصافية للأموال المرتبطة بأنشطة الاستثمار (ب) التدفقات الصافية للأموال المرتبطة بعمليات التمويل (ج) تأثير التغير في سعر الصرف على أموال الخزينة ومعادلاتها (د)			
	أموال الخزينة ومعادلاتها			
25	**أموال الخزينة ومعادلاتها عند الافتتاح** (إجمالي العنصرين 26 و27)			

26	صندوق، بنك مركزي، ح ج ب (أصل وخصم)			
27	حسابات (أصل وخصم) وقروض / اقتراضات عند الاطلاع لدى المؤسسات المالية			
28	**أموال الخزينة ومعادلاتها عند الإقفال** (إجمالي العنصرين 29 و30)			
29	صندوق، بنك مركزي، ح ج ب (أصل وخصم)			
30	حسابات (أصل وخصم) وقروض / اقتراضات عند الاطلاع لدى المؤسسات المالية			
31	صافي تغير أموال الخزينة			

المصدر: نظام رقم 09-05 مؤرخ في 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة في 29 ديسمبر 2009.

المطلب الثاني: جدول تغير الأموال الخاصة

نعرض في الجدول الموالي جدول تغير الأموال الخاصة.

جدول رقم (7): نموذج جدول تغير الأموال الخاصة بآلاف دج

	ملاحظة	رأس مال الشركة	علاوة الإصدار	فارق التقييم	فارق إعادة التقييم	الاحتياطات والنتائج
الرصيد في 31 ديسمبر ن – 2						
أثر تغيرات في الطرق المحاسبية						
أثر تصحيحات الأخطاء الهامة						
الرصيد المصحح في 31 ديسمبر ن – 2						
تغير فوارق إعادة تقييم الأصول الثابتة						
تغير القيمة الحقيقية للأصول المالية المتاحة للبيع						
تغير فوارق التحويل						
الحصص المدفوعة						
عمليات الرسملة						
صافي نتيجة السنة المالية ن -1						
الرصيد في 31 ديسمبر ن – 1						
أثر تغيرات في الطرق المحاسبية						
أثر تصحيحات الأخطاء الهامة						
الرصيد المصحح في 31 ديسمبر ن – 1						
تغير فوارق إعادة تقييم الأصول الثابتة						
تغير القيمة الحقيقية للأصول المالية المتاحة للبيع						
تغير فوارق التحويل						
الحصص المدفوعة						

عمليات الرسملة						
صافي نتيجة السنة المالية ن						
الرصيد في 31 ديسمبر ن						

المصدر: نظام رقم 09-05 مؤرخ في 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة في 29 ديسمبر 2009.

المطلب الثالث: ملحق الكشوف المالية

يشتمل ملحق الكشوف المالية على التفسيرات والتعاليق الضرورية لفهم أفضل للكشوف المالية ويتمم كلما اقتضت الحاجة المعلومات المفيدة لمستعملي هذه الكشوفات. ويشتمل ملحق الكشوف المالية على معلومات ذات طابع بالغ الأهمية أو مفيدة لفهم العمليات الواردة في الكشوف المالية وتتضمن:

- القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة وإعداد الكشوف المالية، مكملات المعلومات الضرورية للفهم الجيد كشوف المالية،
- المعلومات التي تخص الكيانات المشاركة والمعاملات التي تمت مع هذه الكيانات أو مسيريها،
- المعلومات ذات الطابع العام أو التي تخص بعض العمليات الخاصة.

يجب أن يكون محتوى الملحق موافقا لنشاط كل مؤسسة خاضعة، وأن يتضمن على الخصوص المذكرات الآتية:

المذكرة 1: القواعد والطرق المحاسبية

المذكرة 2: المعلومات المتعلقة بالميزانية

المذكرة 3: المعلومات المتعلقة بالالتزامات خارج الميزانية

المذكرة 4: المعلومات المتعلقة بحساب النتائج

المذكرة 5: المعلومات المتعلقة بجدول تدفقات الخزينة

المذكرة 6: المعلومات المتعلقة بجدول تغير الأموال الخاصة

المذكرة 7: المعلومات المتعلقة بالفروع، المؤسسات المشتركة والكيانات المشاركة

المذكرة 8: تسيير المخاطر

المذكرة 9: معلومات متعلقة برأس المال

المذكرة 10: العوائد والامتيازات الممنوحة للمستخدمين

المذكرة 11: المعلومات ذات الطابع العام أو المتعلقة ببعض العمليات الخاصة.

الفصل الثاني: تقييم الأنشطة البنكية

يعد التحليل المالي أداة لتفسير القوائم المالية وبيان العلاقة بين مضمونها ومدلولات الأرقام الواردة فيها. لهذا يعتبر أداة رئيسية لتقييم أداء المؤسسة.

ويعرف التحليل المالي بأنه: "عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات التي تكون أكثر فائدة في عملية اتخاذ القرارات".[1]

ويساعد التحليل المالي البنك على:[2]

- توفير المعلومات اللازمة لتقييم البنك، ومركزه المالي، ومدى فاعلية أنشطته وكفاءتها،
- تقييم أداء الإدارات المختلفة في البنك، ومدى كفاءتها في إنتاج عائد ملائم من الأموال المتاحة لديها،
- تحديد نقاط القوة في البنك، ومن ثم يستطيع البنك البناء عليها في خططه المستقبلية، وتحديد نقاط الضعف للعمل على تلافيها.

وهناك العديد من الأدوات المالية التي تسمح لنا بتقييم الأنشطة البنكية، ولعل أهمها:

أ- التحليل الأفقي لعناصر القوائم المالية

يهدف هذا الأسلوب إلى احتساب اتجاه التغير في العناصر الرئيسية للقوائم المالية من سنة لأخرى معبرا عنها في شكل نسب مئوية بما يعطي صورة ذات دلالة عن التغيرات المتوقعة في ظروف المنشأة موضع التحليل.

وتحتسب نسب التغير بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التغير} = \left(\frac{\text{قيمة العنصر في سنة المقارنة} - \text{قيمة العنصر في سنة الأساس}}{\text{قيمة العنصر في سنة الأساس}} \right) \times 100$$

ويحسب بعض المحللين اتجاهات النسب لكل عنصر من عناصر القوائم المالية، بينما يحتسب البعض الآخر نسب التغير للعناصر الهامة فقط كصافي الإيرادات ومجمل الربح وصافي الربح والعملاء والأصول الثابتة وغيرها.

ب – التحليل الرأسي

يهدف هذا التحليل إلى تحديد الأهمية النسبية (أو الوزن النسبي) لكل عنصر من عناصر القوائم المالية منسوبا لجملة العناصر وذلك من خلال إيجاد علاقة بين عنصر معين ومجموعة معينة من العناصر تكون مع بعضها مجموعة ذو دلالة معينة.

[1] - عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 99.
[2] - هشام جبر، مرجع سبق ذكره، ص 301.

فعلى سبيل المثال يتم التعبير عن كل عنصر من عناصر الميزانية العمومية أو مجموعة من العناصر (كالأصول المتداولة،... الخ) في شكل نسب مئوية من إجمالي الأصول (باعتبار أن إجمالي الأصول هو رقم الأساس والذي يمثل نسبة 100%) إظهارا للأهمية النسبية لكل عنصر أو مجموعة عناصر. أما بالنسبة لعناصر قائمة الدخل فيتم التعبير عن كل عنصر فيها كنسبة مئوية من صافي الإيرادات (باعتباره رقم الأساس الذي يمثل 100%).

ج – التحليل باستخدام النسب المالية

يعبر عن العلاقة بين فقرة مالية، أو إئتمانية، وأخرى في الميزانية العمومية أو كشف الدخل بـ "النسبة"، وهي على نوعين: نسبة مئوية، وهي الأكثر استخداما، وعدد مرات (مثل عدد مرات دوران الودائع). وتظهر الحاجة إلى النسب المئوية بسبب قصور البيانات المطلقة، لوحدها، عن التعبير عن العلاقات بين الفرات المترابطة، والنسبة الواحدة لا تشير لوحدها إلى صورة متكاملة ما لم تدرس مع غيرها من النسب، من جهة، وما لم تقارن بمعيار معين. والنسب طريقة إحصائية ملائمة من حيث قدرتها على توجيه اهتمام المحلل أو الباحث إلى علاقات محددة لغرض دراستها ومتابعة تطورها. ومن أهم المعايير المستخدمة في مقارنة النسب ما يلي:[1]

أ– التصور الذهني لدى المحلل المالي عما هو اعتيادي أو ملائم، وهو مستمد من واقع خبراته الماضية ومشاهداته.

ب– النسب المعبرة عن الأداء المتحقق بالماضي للبنك نفسه، حيث يقاس بها الأداء اللاحق.

ج– النسب المعبرة عن أداء البنوك المنافسة، أو المشابهة، أو الأكثر إبداعا في خدماتها المصرفية، أو المصارف الأنداد.

د– النسب المستهدفة، أي المستمدة من الموازنات التقديرية.

هـ– النسب المعبرة عن أداء النشاط أو القطاع المصرفي ككل.

وهناك عدة نسب مالية تستخدم في التحليل المالي للبنوك نعرضها في ما يلي.

المبحث الأول: نسب السيولة

وهي النسب التي تقيس قدرة البنك على مزاولة أنشطته وتقديم خدماته المصرفية، بالإضافة إلى المقدرة على الوفاء بالالتزامات والديون في تواريخ استحقاقها.[2] والسيولة هي من أولويات اهتمام البنك، حيث يهتم بتوفير السيولة اللازمة سواء تلك الخاصة بالمتطلبات القانونية أو المتطلبات التشغيلية. ويمكن قياس نسبة سيولة البنك التجاري على ثلاث مستويات هي:[3]

أ– نسبة الاحتياطي القانوني

[1] - خليل الشماع، خالد أمين، التحليل المالي للمصارف، إتحاد المصارف العربية، الأردن، 1990، ص ص 75-76.
[2] - ضياء أحمد الساعاتي، أثر الودائع والتسهيلات الائتمانية على الأداء المالي للبنوك في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018. ص 49.
[3] - سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-38.

يمكن حساب هذه النسبة باستخدام العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني} = \left(\frac{\text{الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي}}{\text{إجمالي الودائع + إلتزامات أخرى}}\right) \times 100$$

وتتمثل الالتزامات الأخرى في البنود التي تقترب من صفة الودائع، حيث يتعين على البنك الوفاء بها إما حالا أو في وقت قريب، وهي عبارة عن شيكات وحوالات واعتمادات دورية مستحقة الدفع + الأرصدة المستحقة للبنوك + مبالغ مقترضة من البنك المركزي.

هذه النسبة يحددها البنك المركزي في اغلب الدول بموجب تعليمة أو تنظيم داخلي، وتتغير حسب متطلبات السياسة النقدية للبلد.

ب- نسبة الرصيد النقدي

وهي تمثل حجم الرصيد الذي يملكه البنك بمختلف محتوياته، والذي يمكنه من الموازنة بين عمليات السحب والإيداع، لذا تجب مراقبة هذه النسبة كمعيار لسيولة البنوك التجارية، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الرصيد النقدي} = \left(\frac{\text{الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي+النقود لدى خزينة البنك}}{\text{إجمالي الودائع + إلتزامات أخرى}}\right) \times 100$$

ج- نسبة السيولة العامة

يمكن حساب هذه النسبة باستخدام العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \left(\frac{\text{الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي+النقود لدى خزينة البنك+ الأصول غير النقدية شديدة السيولة}}{\text{إجمالي الودائع + إلتزامات أخرى + إلتزامات أخرى(2)}}\right) \times 100$$

بالنسبة للأصول غير النقدية شديدة السيولة فهي تلك التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسرعة أو الحصول بضمانها على نقد من البنك المركزي مثل: الذهب، الشيكات والأوراق المالية والحوالات، أذونات الخزينة، أوراق تجارية مخصومة تستحق الدفع خلال 3 أشهر، المستحق على البنوك،...الخ.

بالنسبة للالتزامات الأخرى(2) فهي تلك التي لا تدخل في مقام نسبة الاحتياطي القانوني مثل القيمة غير المغطاة من خطابات الضمان، وكمبيالات المراسلين المقبولة في الاعتمادات المستندية.

وهناك من يحسب نسبة سيولة البنك بطرق مختصرة وبسيطة منها:

$$\frac{\text{الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي+النقود لدى خزينة البنك+ الأصول غير النقدية شديدة السيولة}}{}$$

نسبة السيولة العامة = (———————————————) × 100

إجمالي الودائع + المستحق للبنوك

نسبة السيولة العامة = (النقود لدى خزينة البنك/ إجمالي الودائع) × 100

النقود لدى خزينة البنك

نسبة السيولة العامة = (———————————) × 100

الودائع الجارية

المبحث الثاني: كفاية رأس المال

يعد كفاية رأس المال للبنوك من الأمور الضرورية والمهمة لضمان استمرار عمل البنوك في تقديم الخدمات المصرفية للمتعاملين، وتعتبر البنوك التي يكون فيها رأس المال أكبر من غيرها بأن لديها قدرة أفضل على واجهة وتجاوز أي خسائر مستقبلية، بالإضافة إلى قدرتها على منح الائتمان المصرفي للقطاعات المختلفة، كما وأنه في حال محافظة البنوك على مستوى جيد ل أرس المال، فإنه سيؤدي إلى تعزيز ثقة الجمهور بالبنك وجلب المستثمرين وأصحاب الفائض المالي وتشجيعهم على وضع أموالهم كودائع في البنوك.[1]

ويتم احتساب كفاية رأس المال باستخدام المعايير الموضوعة من طرف لجنة بازل منذ سنة 1988، والتي يمكن التعبير عنها من خلال العلاقة التالية:

إجمالي رأس المال

كفاية رأس المال = (———————————) ≤ %8

الأصول مرجحة بأوزان مخاطرها

إن المعادلة السابقة لكفاية رأس المال تعتبر أول معيار مقترح من طرف لجنة بازل وتسمى بازل 1، وقد شهدت هذه النسبة العديد من التعديلات حسب الظروف والتعقيدات الشديدة التي شملت عالم الصناعة المصرفية خصوصا الأزمات المصرفية. وتجدر الإشارة إلى أن حساب هذه النسبة يعتبر أمر معقد وليس بالسهل لهذا يتم اللجوء أحيانا إلى بعض النسب التي تقيس مدى كفاية رأس المال منها:

أ- كفاية حقوق الملكية بالنسبة للودائع

حقوق الملكية

وهي عبارة عن النسبة التالية = (———————————) × 100

إجمالي الودائع + التزامات أخرى

[1] - ضياء أحمد الساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

تتمثل حقوق الملكية في رأس المال إضافة إلى الاحتياطات والأرباح غير الموزعة والمؤونات التي لها طابع احتياطات. بينما تتمثل الودائع في بند ودائع وحاسبات جارية بأنواعها والمستحق للبنوك. ويهتم المحلل بمعرفة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية كمصدر من مصادر التمويل، وأيضا مدى قدرته على رد الودائع التي حصل عليها من الأموال المملوكة له. فكلما زادت هذه النسبة كان ذلك مصدر أمان للمودعين، والعكس في حالة انخفاض هذه النسبة.

ب- كفاية حقوق الملكية في مقابلة مخاطر الاستثمارات

- علاقة حقوق الملكية بالاستثمارات

يقصد بالاستثمارات كافة أوجه الاستخدام لأموال البنك والتي تشمل أذونات الخزينة + الأوراق المالية + الأوراق التجارية المخصومة + القروض والسلفيات. فانخفاض قيمة هذه النسبة لأي سبب يؤثر على حقوق الملكية والتزامات البنك تجاه الغير، لذلك يمكن من خلال هذه النسبة التعرف على مدى كفاية حقوق الملكية لمقابلة الخسائر المتوقعة الناتجة عن الاستثمار دون المساس بالودائع.

$$\text{وتساوي هذه النسبة} = \left(\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الاستثمارات}} \right) \times 100$$

- علاقة رأس المال الحر بالاستثمارات

يقصد برأس المال الحر حقوق الملكية ناقص الأصول الثابتة. وتبين هذه النسبة مدى قدرة رأس المال الحر على مقابلة مخاطر الاستثمارات.

$$\text{وتساوي هذه النسبة} = \left(\frac{\text{رأس المال الحر}}{\text{الاستثمارات}} \right) \times 100$$

- علاقة حقوق الملكية بالأصول الخطرة

تبين مدى قدرة حقوق الملكية على مقابلة مخاطر الاستثمار الناشئة عن احتمال عدم الوفاء، ويقصد بالأموال الخطرة القروض والسلفيات والأوراق التجارية المخصومة. فهي تبين قيمة الانخفاض الناشئ عن عدم الوفاء في الاستثمارات عامة التي يمكن مقابلتها عن طريق حقوق الملكية بدون المساس بالتزامات البنك للغير.

$$\text{وتساوي هذه النسبة} = \left(\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الأصول الخطرة}} \right) \times 100$$

- علاقة رأس المال الحر بالأصول الخطرة

تبين هذه العلاقة ما يمكن أن يقابله رأس المال الحر من مخاطر عدم الوفاء بصفة عامة بدون التعرض لالتزامات البنك قبل الغير والناشئة عن الودائع.

$$\text{وتساوي هذه النسبة} = \left(\frac{\text{رأس المال الحر}}{\text{الأصول الخطرة}}\right) \times 100$$

المبحث الثالث: نسب الربحية

يستخدم البنك مجموعة من المؤشرات المالية التي تقيس قدرة البنك على تحقيق عائد نهائي صاف على الأموال المستثمرة. ومن أهم هذه النسب:[1]

أ- نسبة هامش الفوائد

تقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد التي حققته الأصول المنتجة للبنك، ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\left(\frac{\text{الفوائد المحصلة} - \text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الأصول المنتجة}}\right) \times 100$$

ويطلق على الفرق بين الفوائد المحصلة والفوائد المدفوعة بهامش الفوائد، ويفضل أن يكون الفرق دائما موجبا لأنه يمثل أرباح للبنك. وكلما زادت قيمة هذا المؤشر كلما زادت قدرة الأصول المنتجة على توليد أرباح أو هامش ربح للبنك.

ب- نسبة صافي هامش الربح

تشير هذه النسبة إلى الأهمية النسبية لصافي الأرباح التي حققها البنك بالنسبة لإجمالي إيرادات التشغيل. ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\left(\frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}}\right) \times 100$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما أعطت مؤشرا عن كفاءة الأداء المالي.

ج- نسبة إجمالي إيرادات التشغيل لإجمالي الأصول

يمكن أن يطلق أيضا على هذه النسبة معدل دوران الأصول، أو قدرة إجمالي محفظة الأصول بالبنك على إنتاج إيرادات. وتقاس عن طريق:

إجمالي إيرادات التشغيل

[1] - أسامة عبد الخالق الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص ص 372-380.

$$100 \times \left(\frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}} \right)$$

ويفضل دائما زيادة هذا المؤشر بما يعني زيادة قدرة الأصول على توفير إيرادات للبنك.

د- معدل العائد على إجمالي الأصول

ويطلق على هذا المؤشر في المشروعات غير المالية معدل العائد على الاستثمار، ويساوي:

$$100 \times \left(\frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}} \right)$$

ويقيس هذا المؤشر ربحية إجمالي الأصول. وعادة ما تكون هذه النسبة ضعيفة جدا، فعلى سبيل المثال متوسط العائد على إجمالي الأصول في أشهر بنوك إنجلترا في حدود 1.5%.

وكلما زاد هذا المعدل دل على كفاءة استخدام الأموال المستثمرة في الأصول، بالإضافة إلى ضرورة مقارنته بمتوسط هذه النسبة للبنوك ذات نفس الحجم في القطاع.

هـ- الرافعة التمويلية

تحسب الرافعة التمويلية في البنك وذلك بنسبة إجمالي الأصول مقسومة على إجمالي رأس المال، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$100 \times \left(\frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{إجمالي رأس المال}} \right)$$

ويقصد بإجمالي رأس المال التمويل الدائم ويساوي حقوق الملكية+الاقتراض طويل الأجل+مخصصات لمقابلة الخسائر والتكاليف.

و- معدل العائد على حقوق الملكية

يقيس هذا المؤشر معدل العائد الذي تحقق لأصحاب الأسهم في البنك أو العائد على مصادر الأموال الداخلية للبنك. ويتم حساب هذا المؤشر باستخدام العلاقة التالية:

$$100 \times \left(\frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية}} \right)$$

ويعتبر هذا المؤشر من أهم المعايير التي يقاس بها كفاءة استخدام الأموال. ويفضل دائما أن يعمل البنك على زيادته، لتحقيق عائد يتناسب مع الأخطار التي يتحملها مساهمو البنك.

ي- معدل الأرباح الموزعة للمساهمين إلى صافي الأرباح

يهتم أصحاب رأس المال في البنك وخاصة حملة الأسهم بهذا المؤشر حيث يتوقعون الحصول على عائد مناسب من صافي الأرباح التي تتحقق في نهاية العام بالبنك. وبالطبع فإن زيادة هذه النسبة يعني ان نسبة التوزيع أفضل، ويمكن حساب هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية:

(الأرباح الموزعة للمساهمين/ صافي الربح بعد الضرائب) × 100

المبحث الرابع: نسب كفاءة استخدام البنك لأمواله

يمكن قياس كفاءة استخدام البنك لأمواله بعدة نسب نذكر منها:[1]

أ- إنتاجية العمالة بالبنك

ويعني ذلك العلاقة بين عدد العاملين وإجمالي الأصول بالبنك، ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \left(\frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{عدد العاملين}} \right) \times 100$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما ازدادت الإنتاجية كلما كان ذلك أفضل ويمكن التعرف على إنتاجية العامل بقطاع البنوك والمقارنة بها.

ب- إنتاجية العمالة بالنسبة للودائع

يمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالنسبة للودائع} = \left(\frac{\text{إجمالي الودائع}}{\text{عدد العاملين}} \right) \times 100$$

كلما زادت هذه النسبة كان أفضل مع الأخذ في عين الاعتبار المقارنة.

ج- إنتاجية العمالة بالنسبة لأرباح

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالنسبة للودائع} = \left(\frac{\text{صافي الربح}}{\text{عدد العاملين}} \right) \times 100$$

كلما زادت هذه النسبة كان أفضل.

د- متوسط اجر العامل

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

[1] - محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص ص 313-317.

$$\text{متوسط أجر العامل} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويمكن عن طريق هذا المتوسط، ومقارنته مع مثيله في قطاع البنوك معرفة تكلفة العمالة بالبنك مقارنة مع سوق العمل.

هـ- معدل العائد على الأصول المنتجة

يقصد بالأصول المنتجة تلك الأصول التي تساهم في تحقيق إيرادات البنك. ويمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول المنتجة} = \left(\frac{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالي الأصول المنتجة}}\right) \times 100$$

وبطبيعة الحال، فإنه كلما زاد ذلك المعدل كلما كان أفضل.

و- معدل العائد على الاستثمارات في الأوراق المالية

يمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار في الوراق المالية} = \left(\frac{\text{صافي العائد من الأوراق المالية}}{\text{الاستثمار في الأوراق المالية}}\right) \times 100$$

وكلما زاد ذلك المعدل كلما كان أفضل، ويفيد ذلك المؤشر في التعرف على أهمية الأوراق المالية كأحد بنود الاستثمار.

ز- معدل العائد على الإقراض

يمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاقراض} = \left(\frac{\text{الفوائد المحصلة من القروض}}{\text{الاستثمار في القروض}}\right) \times 100$$

ويمكن من خلا ذلك التعرف على دور التوظيف في القروض في تحقيق إيرادات البنك. كذلك يمكن إعداد هذا المؤشر بالنسبة لكل نوع من أنواع القروض.

المبحث الخامس: نسب التوظيف

تقيس هذه النسب نسبة الأموال التي وظفت في الاستخدامات المختلفة للبنك، ومن بينها:[1]

[1] - هشام جبر، مرجع سبق ذكره، ص ص 318-319.

أ- نسبة الائتمان إلى الودائع

تقيس استخدام الودائع في منح التسهيلات الائتمانية. وتقاس هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الائتمان إلى الودائع} = \left(\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الودائع+ التزامات أخرى}} \right) \times 100$$

ب- معدل إقراض الأموال المتاحة

تقيس نسبة الأموال التي وظفت في التسهيلات الائتمانية من المصادر المختلفة، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل إقراض الأموال المتاحة} = \left(\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الودائع+ حقوق الملكية}} \right) \times 100$$

ج- نسبة الاستخدامات إلى مجموع إجمالي رأس المال

تقيس نسبة الأموال التي وظفت في التسهيلات الائتمانية من إجمالي رأس المال، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل إقراض الموال المتاحة} = \left(\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي رأس المال}} \right) \times 100$$

دراسة حالة: ليكن لديك المعطيات التالية عن بنك جزائري ما خلال سنة 2016 (الوحدة ألاف دج):

• نواتج مماثلة	131506	• التزامات ضمان بأمر الزبائن	10518670
• نقدية في البنك المركزي	25286237	• أعباء استغلال عامة	4993743
• إيداعات بالعملة الأجنبية	4789537	• مخصصات المؤونات	722235
• حقوق على الهيئات المالية	351676	• ديون ممثلة بورقة مالية	11574456
• التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية	6175736	• الضرائب الجارية – خصوم	1330377
• أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق	5131507	• فوائد مقبوضة من الزبائن	8915350
• الضرائب الجارية – أصول	1372832	• خصوم أخرى	8675252
• حسابات التسوية – أصول	708244	• الضرائب المؤجلة – أصول	164383
• أصول أخرى	32957	• مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء	406055
• احتياطات	1000000	• ضرائب على النتائج وما يماثلها	1035271
• المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة	15675	• أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة	1550243
• إيداعات للتوفير	14413157	• نقدية في الصندوق	3675753
• الأصول الثابتة المادية	15989552	• رأس المال	10000000
• التزامات أخرى محصل عليها	7346566	• قروض للمؤسسات	104323677
• التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية	29368063	• حسابات التسوية – خصوم	4886720
• توظيفات في السوق النقدية	18000000	• إيداعات لأجل	22307119
• فوائد مدفوعة للزبائن	1028932	• عمولات (أعباء)	119164
• إيداعات جارية	94746087	• ترحيل من جديد (+/-)	11071620
• نقدية أخرى	582552	• مخصصات للاهتلاكات	1029994
• نواتج النشاطات الأخرى	43242	• التزامات التمويل لفائدة الزبائن	30260506
• قروض للعائلات	13546874	• فوائد مقبوضة من المؤسسات المالية	422348
• عمولات (نواتج)	2383515	• استرجاعات المؤونات	3815
• أرباح صافية على أصول مالية أخرى	5833	• الأصول الثابتة غير المادية	200495
• فوائد مدفوعة لاقتراضات ممثلة بسند	344479	•	

المطلوب:

1. إعداد الميزانية وجدول خارج الميزانية وجدول حسابات النتائج؟ مع التعليق على أهم بنود الميزانية؟
2. أحسب النسب المالية التالية: نسبة الاحتياطي القانوني، نسبة الرصيد النقدي، نسبة كفاية حقوق الملكية بالنسبة للودائع، معدل العائد على لإجمالي الأصول ROA، معدل العائد على حقوق الملكية ROE، نسبة هامش الفوائد، نسبة إنتاجية العمالة بالبنك (علما أن عدد العاملين هو 900). معدل العائد على الإقراض، نسبة الائتمان إلى الودائع.

الحل:

الميزانية

أولا: الأصول (بآلاف دج)

	الأصول	2016/12/31
1	الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية (582552+3675753+25286237)	29544542
2	أصول مالية مملوكة لغرض التعامل	
3	أصول مالية جاهزة للبيع	
4	سلفيات وحقوق على الهيئات المالية (351676+18000000)	18351676
5	سلفيات وحقوق على الزبائن (13546874+104323677)	117870551
6	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق	5131507
7	الضرائب الجارية – أصول	1372832
8	الضرائب المؤجلة – أصول	164383
9	أصول أخرى	32957
10	حسابات التسوية	708244
11	المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة	15675
12	العقارات الموظفة	
13	الأصول الثابتة المادية	15989552
14	الأصول الثابتة غير المادية	200495
15	فارق الحيازة	
	مجموع الأصول	189382415

التعليق:

– شكل البند رقم 1 الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية نسبة 16% من إجمالي الميزانية العمومية سنة 2016.

– يمثل البند رقم 4 نسبة 10٪ من إجمالي الميزانية العمومية سنة 2016 ، وهو يغطي بشكل أساسي جميع قروض سوق المال التي تستحق خلال أكثر من 24 ساعة بالإضافة إلى الأصول المحتفظ بها بالعملات الأجنبية مع المراسلين الأجانب.

– البند رقم 5 سلفيات وحقوق على الزبائن من الناحية النسبية، يمثل 62٪ من إجمالي الميزانية العمومية للبنك.

– يمثل البند رقم 6 نسبة 3٪ من إجمالي الميزانية العمومية.

ثانيا: الخصوم (بآلاف دج)

	الخصوم	2016/12/31
1	البنك المركزي	
2	ديون تجاه الهيئات المالية	
3	ديون تجاه الزبائن (4789537+22307119+94746087+14413157)	136255900
4	ديون ممثلة بورقة مالية	11574456
5	الضرائب الجارية – خصوم	1330377
6	الضرائب المؤجلة – خصوم	
7	خصوم أخرى	8675252
8	حسابات التسوية	4886720
9	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء	406055
10	إعانات التجهيز – إعانات أخرى للاستثمار	
11	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة	1550243
12	ديون تابعة	
13	رأس المال	10000000
14	علاوات مرتبطة برأس المال	
15	احتياطات	1000000
16	فارق التقييم	
17	فارق إعادة التقييم	
18	ترحيل من جديد (+/-)	11071620
19	نتيجة السنة المالية (+/-)	2631793
	مجموع الخصوم	189382415

التعليق:

– يمثل البند رقم 3 ديون اتجاه الزبائن 72٪ من إجمالي خصوم البنك، ويغطي جميع ودائع العملاء على الطلب والودائع لأجل، باستثناء شهادات الصندوق Bons de caisse التي تظهر تحت بند "ديون ممثلة بأوراق مالية". إجمالي الودائع، بما في ذلك الودائع المكتتب بها على شكل شهادات الصندوق، يبلغ إجمالها 147.830.356 ألف دينار وتمثل 78٪ من إجمالي الميزانية العمومية للبنك.

– تمثل حقوق الملكية للبنك (رأس المال+احتياطات+ترحيل من جديد+أموال لتغطية المخاطر المصرفية) نسبة 12.47% من إجمالي خصوم البنك.

خارج الميزانية بآلاف دج

	الالتزامات	2016/12/31
أ	التزامات ممنوحة	70147239
1	التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية	
2	التزامات التمويل لفائدة الزبائن	30260506
3	التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية	29368063
4	التزامات ضمان بأمر الزبائن	10518670
5	التزامات أخرى ممنوحة	
ب	التزامات محصل عليها	13522302
6	التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية	
7	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية	6175736
8	التزامات أخرى محصل عليها	7346566

حساب النتائج بآلاف دج

		2016/12/31
1	+ فوائد ونواتج مماثلة (131506+8915350+422348)	9469204
2	– فوائد وأعباء مماثلة (344479+1028932)	-1373411
3	+ عمولات (نواتج)	2383515
4	– عمولات (أعباء)	-119164
5	+/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة	–
6	+/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية متاحة للبيع	–
7	+ نواتج النشاطات الأخرى	43242
8	– أعباء النشاطات الأخرى	–
9	الناتج البنكي الصافي	10403387
10	– أعباء استغلال عامة	-4993743
11	– مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية	-1029994
12	الناتج الإجمالي للاستغلال	4379650
13	– مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد	-722235
14	+ استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة	3815
15	ناتج الاستغلال	3661230
16	+/– أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى	5833
17	+ العناصر غير العادية (نواتج)	–
18	– العناصر غير العادية (اعباء)	–
19	ناتج قبل الضريبة	3667064
20	– ضرائب على النتائج وما يماثلها	-1035271
21	الناتج الصافي للسنة المالية	2631793

2. حساب النسب المالية المطلوبة:

الصنف	النسبة	كيفية حسابها	قيمتها
نسب السيولة	نسبة الاحتياطي القانوني	(الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي)/(إجمالي الودائع + إلتزامات أخرى)*100	100*(11574456+136255900)/(25286237) =%17.10
	نسبة الرصيد النقدي	(الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي+ النقود لدى خزينة البنك)/(إجمالي الودائع + التزامات أخرى)*100	100*(11574456+136255900)/(29544542) =%19.98
كفاية رأس المال	كفاية حقوق الملكية بالنسبة للودائع	(حقوق الملكية)/(إجمالي الودائع + التزامات أخرى)*100	/(1550243+11071620+1000000+10000000) (11574456+136255900))*100=%15.97
نسب الربحية	معدل العائد على إجمالي الأصول ROA	(صافي الأرباح بعد الضرائب)/ (إجمالي الأصول)*100	(189382415/2631793)*100=%1.38
	معدل العائد على حقوق الملكية ROE	(صافي الأرباح بعد الضرائب) /(حقوق الملكية)*100	(23621863/2631793)*100=%11.14
	نسبة هامش الفوائد	(فوائد محصلة – فوائد مدفوعة)/(أصول منتجة)*100	11787051+18351676)/(1373411-9469204) +5131507)*100= %0.67
نسب الكفاءة	إنتاجية العمالة بالبنك	(إجمالي الأصول)/(عدد العاملين)*100	(900/189382415)*100=%21042490
	معدل العائد على الإقراض	(الفوائد المحصلة من القروض)/(الاستثمار في القروض)	+18351676)/(8915350-422348) =100*(117870551
نسبل التوظيف	نسبة الائتمان إلى الودائع	(إجمالي القروض)/(إجمالي الودائع+التزامات أخرى)*100	(147830356/(136222227)*100=%92.14

الفصل الثالث: إدارة أصول وخصوم البنك التجاري

تلعب البنوك التجارية دورا محوريا في البيئة المالية والتجارية. وينطوي صنع القرار في البنوك على مجموعة واسعة من القضايا. يركز هذا الفصل على إدارة الأصول والخصوم في البنوك التجارية.

المبحث الأول: إدارة الخصوم

لا يزال تعريف البنوك التجارية يرتكز على وظيفتين رئيسيتين هما: قبول الودائع ومنح القروض. مع أن هذا التعريف يعتبر ضيق نظرا لاتساع نشاط البنوك التجارية مع تطور النظم الاقتصادية. ومع اتساع نشاط استخدامات البنوك التجارية كان لا بد عليها من التوفر على موارد مالية لتغطية تلك الاستخدامات وإدارتها بطريقة توفر لها المتطلبات الأساسية لأي مؤسسة تهدف إلى الربح مثل المردودية والربحية والنمو والمركز التنافسي.

إدارة خصوم البنك التجاري تعني كيفية التعامل مع مختلف العناصر المكونة لجانب الخصوم خاصة الأساسية منها وهي: الودائع ورأس المال.

المطلب الأول: إدارة الودائع

تعتبر الودائع من أهم مصادر تمويل البنوك التجارية، لهذا تحرص البنوك على تنميتها، من خلال تنمية الوعي المصرفي، والإدخاري، والتوسع في فتح الوكالات المصرفية، وتبسيط إجراءات التعامل.

وتعرف الوديعة لغويا بأنها: "ما وضع عند غير مالكه ليحفظ". وبما أن البنوك هي التي تؤدي دور الوساطة بين أصحاب الفائض والعجز المالي، فما عليه إلا أن يقبل الأموال على سبيل الوديعة، أي يقوم الجمهور بإيداع هذه الأموال لغرض الحصول على منفعة مقابل استثمار البنك لهذه الودائع. أما اصطلاحا فتعرف الوديعة بأنها: "النقود التي يعهد بها الأفراد والهيئات إلى البنك على أن يتعهد هذا الأخير بردها إليهم أو برد مبلغ مساو لها عند الطلب أو بالشروط المتفق عليها". والودائع تعتبر شريان حياة البنوك التجارية باعتبارها أهم مصدر للأموال فيه وهي أيضا المورد الحيوي الذي تعتمد عليه في كافة الأنشطة. كما تعتبر أكثر المصادر خصوبة وأقلها تكلفة. بالمقابل فإن رأس المال والاحتياطات والاقتراض لا تمثل مصادر خصبة وحيوية يمكن للبنوك الاعتماد عليها في تدعيم وتطوير طاقاته وإمكاناته الاستثمارية والتمويلية.[1]

ويهمنا في هذا المقام التعرف على الأنواع المختلفة لهذه الودائع.

أولا: تصنيف الودائع المصرفية

توجد عدة معايير لتصنيف الودائع المصرفية إلا أن أهمها هو التصنيف الذي يرتكز على تاريخ الاستحقاق، الذي تصنف من خلاله الودائع إلى:[2]

أ- الودائع تحت الطلب

[1] - صادق راشد الشمري، إدارة المصارف، دار صفاء، الأردن، 2008، ص ص 341-344
[2] - محروس حسن، إدارة المنشآت المالية، كتب عربية، دون سنة نشر، ص ص 11-17.

يطلق على هذه الودائع أيضا مصطلح الودائع الجارية، وتعني انه يمكن سحب هذه الودائع أو جزء منها في أي وقت، وبطبيعة الحال يمكن إيداع مبالغ إضافية في أي وقت. ومن خصائص هذه الودائع ما يلي:

– ليس من الضروري أن يتم السحب بواسطة صاحب الحساب الجاري، وإنما يمكن أن يتم السحب بواسطة شيك يحرره صاحب الحساب لشخص آخر، كذلك يمكن السحب من الحساب الجاري عن طريق تحويل المبلغ المراد سحبه إلى حساب آخر سواء كان هذا الحساب في نفس البنك أو في بنك آخر.

– أنها تعتبر وسيلة آمنة لنقل النقود من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى؛ وبالتالي تفادي مخاطر التلف والضياع والسرقة، وعلاوة على ذلك، فإنه حتى ولو قام شخص معين بالسحب من حساب شخص آخر بواسطة شيك مزور، فإن البنك هو الذي يتحمل المسؤولية في هذه الحالة وليس صاحب الحساب الجاري.

– عادة لا تدفع البنوك فوائد على هذه الودائع، وإن كانت بعض البنوك تدفع فوائد رمزية على بعض الحسابات الجارية. على سبيل المثال بعض البنوك في مصر تدفع فوائد على الحاسبات الجارية بالعملات الأجنبية وخاصة الدولار الأمريكي.

– قد يقوم بعض البنوك بتحميل المودع بملغ معين مقابل إرسال كشف حساب له. علاوة على ذلك، فإن بعض البنوك تتلقى مبالغ نظير فتح الحساب وبعضها الآخر يتقاضى مبالغ على عمليات السحب التي تحدث.

ب– ودائع لأجل

الودائع الآجلة هي الودائع التي يتركها أصحابها في البنك لفترة محددة، أو أن يكون السحب من هذه الودائع بإخطار سابق؛ بمعنى أن العميل يجب أن يخطر البنك برغبته في سحب مبلغ معين قبل موعد السحب بفترة يحددها البنك، والتي غالبا ما تكون شهرا، ومن خصائص الودائع الآجلة ما يلي:

– أن أصحاب هذه الودائع هم الأشخاص الذين لديهم فائض أموال يمكنهم الاستغناء عنه لفترة طويلة نسبيا؛ بهدف تحقيق عائد منه.

– ليس هناك أجل موحد بين البنوك بالنسبة لهذه الودائع، وإنما تتباين الآجال بين البنوك ولكنها غالبا لا تقل عن 3 سنوات وقد تمتد لأكثر من 20 سنة.

– درجة المنافسة بين البنوك هي التي تحدد سعر الفائدة على الودائع الآجلة، ولكنه عادة يفوق سعر الفائدة على ودائع التوفير.

– عند حلول أجل الوديعة، يمكن للمودع تصفيتها إما بسحب قيمتها نقدا أو تحويلها إلى حسابه الجاري، كما يمكنه أيضا تجديد الوديعة لفترة أخرى إذا رغب في ذلك.

– لا يجوز للمودع سحب وديعته –أو جزء منها– قبل موعد استحقاقها وإلا تعرض لجزاء معين يحدده البنك، ويتمثل هذا الجزاء في تخفيض سعر الفائدة عن الفترة التي مكثتها الوديعة بالبنك، وعادة ما تتم محاسبة العميل على أساس سعر الفائدة على ودائع التوفير بدلا من سعر الفائدة على الودائع الآجلة.

– توفر هذه الودائع ميزة للبنك تتمثل في معرفته مسبقا بالفترة التي سوف تظل خلالها الوديعة متاحة لديه؛ وبالتالي تدبير الاستخدامات المناسبة لها.

– أيضا توفر هذه الودائع ميزة لصاحبها؛ وهي أنها بمثابة استثمار مضمون تقريبا يحقق دخلا سنويا ثابتا.

ج– ودائع التوفير

عندما يقوم العميل بفتح حساب توفير يسلمه البنك دفتر مسجلا به قيمة المبلغ الذي تم إيداعه، وبعد ذلك فإنه إذا رغب العميل في إيداع مبلغ إضافي أو سحب مبلغ من الحساب فلا بد أن يقوم بذلك بنفسه، وأن يحضر معه دفتر التوفير؛ لكي يسجل فيه البنك المبلغ المودع أو المبلغ المسحوب. ويلاحظ على هذا النوع من الودائع ما يلي:

– أن البنك يدفع عليها فائدة ثابتة وإن كانت هذه الفائدة أقل من الفائدة المدفوعة على أنواع أخرى من الودائع؛ والسبب في ذلك أنه ليس هناك قيود على السحب من تلك الودائع، وإنما يجوز لصاحب الحساب أن يسحب أي مبلغ في أي وقت.

– أحيانا تضع البنوك حدا أقصى لقيمة وديعة التوفير لعميل واحد، ويرجع ذلك أساسا إلى انه من حق العميل سحب أي مبلغ في أي وقت كما سبق إيضاحه، وبعبارة أخرى فإنه إذا كان الحد الأقصى لوديعة التوفير مطلقا فقد تكون أرصدة ودائع بعض العملاء ضخمة بشكل ملحوظ، فإذا قام بعض هؤلاء العملاء بسحب أرصدتهم مرة واحدة فقد يسبب ذلك إرباكا لنشاط البنك؛ حيث قد لا يتمكن من رد هذه المبالغ الضخمة عند طلبها.

– يلاحظ أيضا أن أغلب أصحاب ودائع التوفير هم من الأشخاص ذوي الدخل المنخفض نسبيا، وقد يرجع ذلك إلى:

* رغبة هؤلاء الأشخاص في أن تكون ودائعهم قابلة للسحب في أي وقت إذا ما تعرضوا لظروف طارئة تتطلب إنفاق مبالغ إضافية، وفي نفس الوقت تحقق لهم هذه الودائع عائدا إضافيا يتمثل في سعر الفائدة على تلك الودائع.

* أن بعض هؤلاء الأشخاص يرغبون في ادخار مبلغ معين على مدى فترة من الزمن بهدف مواجهة حاجة مستقبلية.

ثانيا: العوامل المؤثرة في حجم الودائع

بصفة عامة هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في حجم ونوعية الودائع، وهذه العوامل هي:[1]

– العوامل المؤثرة في حجم الودائع ونوعيتها على مستوى البنك

تتمثل هذه العوامل في:

* الصورة الذهنية للبنك لدى الجمهور، فكلما كانت هذه الصورة طبيعية كان ذلك مدعاة لاجتذابهم.

[1] - إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

* تشكيلة الخدمات المصرفية الاسمية والنوعية التي يقدمها البنك، فكلما زادت هذه التشكيلة ساعد على اجتذاب العملاء وزيادة رضاهم.

* طبيعة العملاء، حيث أن لكل قطاع من قطاع الخدمات احتياجاته ومن ثم فإن سعي إدارة البنك نحو تلبية احتياجات كل قطاع من شأنه المساهمة في زيادة حجم ونوعية الودائع.

* سياسات البنك ومركزه المالي، فكلما كان المركز المالي للبنك قويا وسليما كلما كان ذلك دافعا لتعامل الجمهور فيما يتعلق بحجم ونوعية الودائع.

- العوامل المؤثرة على الودائع على المستوى الوطني

تتمثل هذه العوامل في:

* الحالة الاقتصادية، حيث يزداد تدفق الودائع في حالة الرواج والعكس تمام في حالة الانكماش.

* تأثير الإنفاق الحكومي، فكلما زاد حجم الإنفاق الحكومي كلما زاد حجم الودائع، وذلك لأن زيادة الإنفاق الحكومي من شأنه أن يخلق حالة من الرواج في الأسواق.

* درجة انتشار الوعي المصرفي، فارتفاع مستوى هذا الوعي من شأنه أن يؤثر إيجابيا على حجم ونوعية الودائع.

* الاستقرار السياسي يساعد على زيادة حجم الودائع

* العادات والتقاليد.

* الوازع الديني.

ثالثا: سلوك الودائع

يعتبر سلوك الودائع في البنوك أحد المتغيرات المهمة التي ينبغي أخذه في الاعتبار لعلاقته بإدارة الأموال، حيث أنها تعطي الإدارة تصورا واضحا عن طبيعة مصادر أموال البنك وسلوكها، حيث يلاحظ من خلال الدراسات التطبيقية بأن 93% يتفقون على أن دراسة سلوك الودائع تعتبر جوهرية في مجال إدارة الأموال في ظل الصيرفة الشاملة. وبما أن الودائع تعتبر مصدر رئيسي لمصادر أموال البنوك، يترتب عليه دراستها بشكل دقيق لغرض تحقيق أقصى استفادة من توظيف هذه الأموال. مع العلم أن معرفة طبيعة سلوك هذه المصادر تعطي للبنك صورة واضحة عن إمكانية توظيفها في المجالات العديدة المتاحة له، باعتبارها تتوزع على عدة أنواع لكون نشاط البنك الأساسي هو قبول الودائع ومنح القروض. وتنقسم الودائع حسب طبيعة استقرارها إلى قسمين هما:

أ - ودائع مستقرة

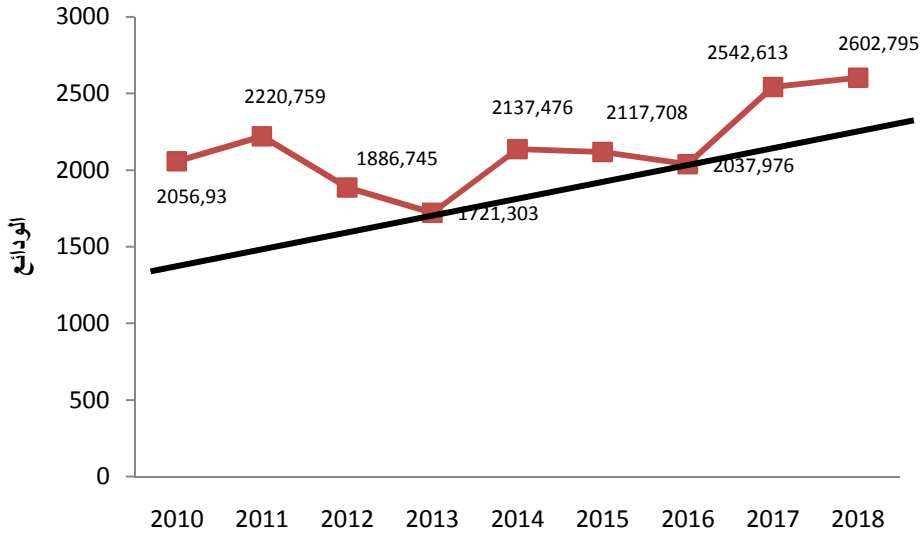
تمتاز بالثبات في الفترة الطويلة، حيث أن هذه الودائع تخدم البنك لأجل الاستثمار في الفترة الطويلة، كما أن الجمهور يقوم بسحب جزء منها مقابل آخرون يقومون بإيداع نسبة تفوق عمليات السحب، فإذا كان السحب السنوي على سبيل المثال 10 مليون دينار يكون الإيداع السنوي 30 مليون دينار.

ب- ودائع غير مستقرة

هي مؤقتة بطبيعتها، وعليه فإنها لا تؤخذ بنظر الاعتبار عند الاستثمار في الأجل الطويل.

لنأخذ كمثال أحد البنوك الجزائرية وهو بنك الجزائر الخارجين ونعرض في الشكل الموالي تطور قيم الودائع لهذا البنك (ديون اتجاه الزبائن+ديون متمثلة بسند) خلال الفترة 2010-2018.

شكل رقم (2): تطور ودائع بنك الجزائر الخارجي للفترة 2010-2018، مليار دج



يظهر لنا الشكل رقم (2) تطور ودائع بنك الجزائر الخارجي خلال الفترة 2018 2018، ونلاحظ أن هناك اتجاه تصاعدي لقيم الودائع، حيث بلغت 2056.93 مليار دج في سنة 2010 لترتفع في سنة 2018 إلى 2602.795 مليار دج. عند وصل أدنى قيمتين للودائع وهما لسنتي 2013 و2016 نحصل على خط الأساس، هذا الخط يفصل بين الودائع المستقرة التي تقع تحت هذا الخط والودائع غير المستقرة التي تقع فوق هذا الخط.

المطلب الثاني: إدارة رأس المال

أولا: مفهوم رأس المال

يعرف رأس مال البنك بأنه مجموع الأموال التي تحصل عليها البنك من أصحاب المشروع عند تأسيسه، وهو يتكون عادة من رأس المال المدفوع، والاحتياطات المقتطعة من أرباح السنوات السابقة لتدعيم المركز المالي للبنك، والأرباح الصافية المرحلة من السنوات الماضية، وتعرف هذه العناصر بحقوق الملكية، وتمثل ما يعرف برأس المال الأساسي تقريبا حسب تعريف لجنة بازل. ولكن مع ذلك يمكن أن نميز بين مفهومين لرأس مال البنك هما:[1]

[1] - سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

– **المفهوم الضيق:** يشتمل رأس المال وفق هذا المفهوم على الأسهم العادية والأرباح غير الموزعة والاحتياطات وأي أسهم ممتازة.

– **المفهوم الواسع:** يشتمل رأس المال وفق هذا المفهوم بالإضافة للعناصر السابقة على سندات الدين طويلة ومتوسطة الأجل التي تصدرها البنوك. ويأخذ هذا المفهوم في الاعتبار الأولوية التي يحظى بها المودعون وحملة الأسهم الممتازة على أصول البنك في حالة تصفيته.

ثانيا: خصائص رأس المال

يمكن إبراز مدى أهمية رأس المال في البنوك التجارية في النقاط التالية:[1]

– يمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التي يحصل عليها البنك من جميع المصادر، ولكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المبالغة فيها حيث يساعد رأس المال على خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع البنك ضد ما يطرأ من تغيرات على قيمة الموجودات التي يستثمر فيها البنك أمواله.

– يجب عدم المغالاة في رفع قيمة رأس المال وذلك لأن:

* البنك لا يتعامل بشكل رئيسي بأمواله الخاصة، وإنما بأموال المودعين لذا فهو لا يحتاج إلى الأموال الخاصة لنفس الدرجة التي يحتاجها المشروع التجاري أو الصناعي.

* صغر حجم رأس المال يمكن البنك من توزيع عائد مجز على رأس المال لأن العائد من الاستثمارات بعد تغطية تكاليف الحصول على الأموال من المصادر الخارجية والمصاريف الإدارية والعمومية اللازمة لإدارة المشروع بوجه عام يشجع أصحاب رأس المال على استثمار أموالهم في المشروع.

– سكون رأس المال في البنك التجاري نسبة ضئيلة من خصومه مما يدل على ضآلة الدور الذي يقوم به، بعكس الحال في البنك غير التجاري مثل البنوك المتخصصة حيث يكون رأس المال نسبة كبيرة من خصوم هذه البنوك.

– بما أن البنوك التجارية قلما تربح عندما تباشر أعمالها لذلك فإن أسهمها عادة تباع في بعض البلدان بقيم أعلى من قيمها الاسمية المعلنة (علاوة الإصدار) بقصد الحصول على فائض من الأموال يمتص الخسارة التي يتكبدها البنك عادة في بداية أعماله دون أن تؤثر على رأس المال الممثل بالقيمة الاسمية لأسهمه المتداولة.

ثالثا: العلاقة بين رأس المال والمخاطر المصرفية

تبقى البنوك رغما تعدد أنواعها ذات طبيعة تجارية، فهي تسعى إلى تحقيق أعلى معدلات ربحية، الشيء الذي أرغمها على الخوض في عدة مخاطر وبدرجات متفاوتة تماشيا مع القاعدة التي تقضي بأن درجة الربحية تعادل درجة المخاطرة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة المباشرة بين رأس المال والمخاطر المصرفية، فهي تلاحظ مباشرة من خلال معدل كفاية رأس المال التي تم التعرض إليها سابقا. فالقيود المفروضة على البنك من طرف لجنة بازل حول

[1] - إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78.

تعريف رأس المال من حيث طبيعة العناصر التي تدخل فيه ونوعية هذه العناصر، والنسب المحددة التي لا يجب على البنوك أن تنزل عنها. تظهر جليا أن البنوك بحاجة إلى أن تكون قيم رأس المال متوافقة مع مخاطر الاستخدامات التي يرغب البنك الاستخدام فيها، طالما أن معدل كفاية رأس المال لا يمكن أن ينخفض عن 8% حسب بازل 1.

المبحث الثاني: إدارة الأصول

تمثل الأصول مختلف الموجودات أو الاستخدامات بالنسبة للبنك، وإذا كانت الودائع تمثل أهم مصادر الأموال بالنسبة للبنك؛ فإن القروض والأوراق المالية تمثل أهم مجالات الاستثمار بالنسبة له، كما يعتبران أهم مصادر الدخل والإيرادات بالنسبة للبنك، يضاف إلى ذلك إمكانية استخدام البنك لجزء من موارده المالية في شراء الوراق المالية الحكومية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن معدل الفائدة على الودائع يعتبر عنصرا هاما في تحديد معدل العائد الذي يطلبه البنك على الأصول التي يستثمر فيها أمواله. ويمكن تقسيم أصول البنك أو استثماراته عموما إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:[1]

– مجموعة تستهدف توفير السيولة للبنك، وتتمثل خاصة في النقدية لدى البنك ولدى البنك المركزي ولدى مؤسسات أخرى مثل البريد، وهي ما يطلق عليها الأصول النقدية.

– مجموعة تستهدف الربح وتتمثل في القروض بجميع أنواعها.

– مجموعة تلجأ إليها البنوك لعدم وجود قدر ملائم من النوع الثاني وهي القروض القابلة للتحريك، وأيضا لتدعيم النوع الأول. ويقصد بها الأوراق المالية، وهي المجموعة التي تحقق قدرا من الربح، كما يمكن الاعتماد عليها في حالة حدوث نقص في السيولة وذلك ببيعها في سوق الأوراق المالية في حالة ما لم يتمكن البنك من تغطية ذلك النقص بوسائل أخرى.

المطلب الأول: إدارة القروض

يمثل منح القروض الشق الرئيسي الثاني لوظيفة البنك التجاري –بعد قبول الودائع– وكذلك المصدر الرئيسي لإيراداته ومن ثم أرباحه. وفي الواقع فإن الوظيفة الأساسية للبنك التجاري ليس منح القروض فقط بل منح الائتمان. ويتمثل الائتمان في أي أموال أو سلع يتم تقديمها إلى شخص معين –أو مؤسسة معينة– مقابل سداد مبلغ معين في تاريخ لاحق. بناء على ذلك، فقد يأخذ الائتمان أحد الأشكال التالية:[2]

– القروض: حيث يمثل القرض مبلغا من المالي قدمه البنك للعميل، ويلتزم العميل بسداد هذا القرض وفوائده.

– الاعتمادات: يتمثل الاعتماد في حساب يفتحه البنك للعميل بحد أقصى معين لتمويل عملية معينة، ويتم السحب من هذا الحساب بما يكفي لتمويل تلك العملية وبدون تجاوز للحد الأقصى المتفق عليه بين العميل والبنك. ومن أمثلتها الاعتمادات المستندية لتمويل عمليات الاستيراد.

[1] - سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125.
[2] - محروس حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.

– خصم الكمبيالات (الأوراق التجارية): يعتبر خصم الكمبيالات نوعا من أنواع الائتمان؛ لأن العميل (تاجر الجملة أو صاحب المصنع) يقدم للبنك كمبيالة التي سحبها على عميله (تاجر التجزئة مثلا) ليحصل على قيمتها حالا، وفي هذه الحالة يقوم البنك بخصم نسبة معينة من قيمة الكمبيالة، ويقدم صافي القيمة للعميل على أن يقوم البنك بتحصيل الكمبيالة من المدين عندما يحين موعد استحقاقها.

أولا: السياسة الاقراضية

تتمثل السياسة الاقراضية للبنك في أنها عبارة عن إطار يتضمن مجموعة المعايير والشروط الإرشادية تزود بها إدارة منح الائتمان لضمان المعالجة الموحدة للموضوع الواحد، وتوفير عامل الثقة لدى العاملين بالإدارة بما يمكنهم من العمل دون خوف من الوقوع في خطأ، وتوفير المرونة الكافية، أي سرعة التصرف دون الرجوع إلى المستويات العليا، ووفقا للموقف، طالما أنه داخل نطاق السلطة المفوضة لهم. يتضح مما سبق أن السياسة الاقراضية تحدد اتجاه وأسلوب استخدام أموال البنك، وبذلك يتضح أن لهذه السياسة أثر على اتخاذ القرار، وضرورية، إذا أراد البنك بلوغ أهدافه. وتقع المسؤولية النهائية عن وجود سياسة للإقراض وإقرارها على عاتق الإدارة العليا للبنك (مجلس الإدارة)، وتوجد العديد من النقاط والمجالات التي تغطيها وهي:[1]

– الأخذ في الحسبان الاعتبارات القانونية

يجب أن تعكس السياسة الإقراضية الاشتراطات والقيود القانونية للتوسع أو لتقييد الائتمان.

– تقرير حدود ومجال التخصص

حيث تبين السياسة الإقراضية حدود ومجال الاختصاص ومستوى اتخاذ القرار في مجال منح القروض والتسهيلات، وعلى أن يقر مجلس الإدارة هذه التفويضات وحدودها كل سنة.

– تحديد أنواع القروض التي يمنحها البنك

من المكونات الأساسية للسياسة الإقراضية في البنك التجاري النص على القروض التي يتعامل فيها البنك، وبذلك يتم الفصل المبدئي بين المقبولة وغير المقبولة، وهذا يوفر الوقت والجهد للمسؤولين على إدارة الائتمان.

– سعر الفائدة والمصاريف الإدارية

يمثل هذا العنصر التكلفة المترتبة على منح الائتمان سواء في شكل مصاريف إدارية وعمولات أو سعر الفائدة، وقد تتعد وجهات النظر في هذا الشأن –ولكن من الأفضل توحيد تكلفة الخدمة المؤداة داخل المنطقة الواحدة إذا كانت هذه التكلفة تحدد مسبقا– وبصفة عامة، لا بد من وجود خطوط أو معايير إرشادية يجب تزويدها لإدارة الائتمان لتقدير التكلفة حتى لا يحدث اختلاف بين الأفراد مما يسيء إلى البنك.

– المنطقة التي يخدمها البنك

[1] - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-252.

يجب أن يتقرر مقدما المنطقة التي يخدمها البنك ويمتد نشاطه إليها والتي تتوقف على حجم البنك ومقدرته على خدمة عملائه وقدرته على تحمل مخاطر الائتمان.

- شروط ومعايير منح الائتمان

بعد تحديد نوعية القروض أو مجالات منح الائتمان التي يتعامل فيها البنك يتبقى تحديد الشروط الواجب توافرها لقبول طلب الحصول على القرض، وبذلك تشكل أساس القبول المبدئي، وبناء على ذلك، تتم الإجراءات الأخرى كالتحري والاستقصاء عن طالب القرض، من حيث سمعته ومركزه المالي.

- إجراءات وخطوات الحصول على الائتمان

بمعنى أن تحدد هذه المسائل وتدون في كتيب في شكل دليل الحصول على الائتمان.

ثانيا: الجوانب الأساسية لإدارة القروض

في سبيل إدارة رشيدة للقروض والتقليل من مخاطرها يجب التقيد أو الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:[1]

- احترام قواعد الحيطة والحذر وسياسات البنك المركزي في الإقراض

هناك سياسات يضعها البنك المركزي على شكل تعليمات صارمة خاصة فيما يتعلق بقواعد الحيطة والحذر، إذ هناك جوانب منها تتعلق بسياسة الإقراض التي يتبعها البنك، سواء منها ما تعلق بمعدلات تقسيم الخطر أو معدلات تغطية الخطر.

وهناك سياسات أيضا يضعا البنك المركزي في مجال الإقراض تقع ضمن ما يسمى بتأطير الائتمان، كأن لا تزيد قيمة القروض الممنوحة من البنك عن نسبة معينة من موارده المالية؛ سواء منها الودائع أو رأس المال أو القيمة الإجمالية لموارده المالية، أو تحديد قيمة قروضه المنوحة بملغ أقصى للشهر أو للسنة وهو ما يسمى بسياسة السقوف الائتمانية، أو باحتجاز نسبة معينة من كل قرض لا يسمح للعميل بسحبها.

هذا كله إلى جانب الاحترام الإجباري لنسبة الاحتياطي القانوني والسيولة المفروضتين من البنك المركزي.

- التنويع في القروض

يعتبر التنويع في الاستثمارات وفي القروض خاصة، إحدى الاستراتيجيات لتخفيض المخاطر مع مراعاة العائد المرغوب فيه دائما، حيث يمكن أن يكون التنويع حسب الأجل في تاريخ استحقاق القروض (قصير، متوسط وطويل الأجل) أو حسب القطاع أو النشاط الاقتصادي (زراعي، صناعي أو خدمي) أو حسب الغرض (استثماري، استغلالي أو استهلاكي)، أو حسب الجهة (خاصة أو عامة) أو تبعا للضمانات المطلوبة (بضمان شخصي أو عيني أو بدون ضمان للعملاء الذين يثق البنك في مراكزهم المالية)، أو حسب طريقة

[1] - سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، 125-129.

التسديد (دفعة واحدة أو على أقساط وهو الغالب) أو حسب طريقة دفع الفوائد (تدفع مع الأصل في تاريخ الاستحقاق أو تخصم مقدما من قيمة القرض).

- الضمانات والدراسات الوافية لملف طلب القرض

تعتبر الضمانات التي يقبضها البنك مقابل منحه القروض مصدر أمان بالنسبة له في سبيل مواجهة المخاطر الناجمة عنها، لذلك لابد أن تكون للبنك سياسة واضحة في طلب تلك الضمانات مقابل القروض كتحديد نوعية الضمان مقابل كل قرض، ونسبة الضمان بالنسبة للقرض، والإجراءات والاحتياطات اللازمة المتخذة لمواجهة الانخفاض في أسعار بعض الضمانات قبل تسديد كامل القرض، خاصة مثل البضائع او الوراق المالية من أسهم وسندات.

تجدر الإشارة هنا إلى أن الضمانات تأتي كمرحلة ثانية بعد الدراسة الوافية والدقيقة لملف القرض ودراسة الجدوى الصحيحة للمشروع المراد تمويله، ويجب على البنك أن لا يكتفي بالدراسة التي يقدمها العميل لمشروعه، بل يعتمد نتائج الدراسة التي يقوم بها خبراؤه داخل البنك، هذا إلى جانب النص على كامل الشروط المتفق عليها في العقد مع العميل، ومنها الاتفاق على حد أقصى للتأخير في السداد والذي ينبغي أن تتخذ بعده إجراءات معينة يضمن بموجبها البنك تحصيل مستحقاته.

- تأمين القرض

حيث يقوم البنك بالتامين ضد خطر التوقف عن السداد لدى شركة تأمين، وبموجب عقد تقوم هذه الأخيرة بدفع الأقساط المتبقية من القرض مع الفوائد إذا توقف العميل عن السداد لأسباب خارجة عن إرادته كوفاته أو توقفه عن العمل بسبب إغلاق المصنع الذي يعمل فيه وتسريح عماله مثلا وهذا خاصة في القروض الاستهلاكية، مقابل دفع أقساط التامين طيلة فترة تحصيل القرض أو دفعة واحدة إلى شركة التأمين.

والأصل في هذه العملية أن يتحمل البنك تلك الأقساط التأمينية لأنه الطرف الذي يقع عليه الخطر وهو عدم السداد، لكن الواقع أن البنك يحمل هذه الأقساط على العميل بحيث يقوم بدفعها مع أقساط القرض.

- احترام الشروط القانونية للإقراض

من بين وسائل الاحتياط ضد مخاطر الإقراض بصفة عامة احترام الجوانب القانونية له، والتي تضعها التشريعات والتنظيمات في كل بلد، ومنها على سبيل المثال: عدم تقديم قروض لمفتشي البنك المركزي المختصين بفحص حسابات وسجلات البنك التجاري المعني، وكذلك الامتناع عن ذلك بالنسبة لأعضاء مجلس غدارة البنك، أو وضع حد أقصى للقروض الموجهة لشراء العقارات المبنية لما فيها من مخاطر وتجميد للأموال وذلك بتحديد التمويل بنسبة مئوية من قيمة العقار.

- المشاركة مع بنوك أخرى في تمويل القروض

إذا تقد أحد العملاء إلى البنك بطلب قرض كبير يفوق النسبة القانونية المقررة للإقراض بالنسبة لرأسماله أو ودائعه، فإنه يمكن للبنك أن يشترك مع بنك آخر أو مجموعة من البنوك في تقديم هذا القرض خاصة إذا

اطمأن إلى جدواه ومردوديته، بحيث يكون فيه تقاسم الربح والخسارة مع تلك البنوك، وبالتالي يكون فيه توزيع للمخاطر الناجمة عن القرض والتخفيف منها.

وفكرة التعاون بين البنوك خاصة الكبرى منها معروفة من قبل، وتتوجه خاصة لتمويل المشروعات الكبرى مثل البترول والمجمعات البتروكيمياوية ومجمعات الحديد والصلب،...الخ.

- تبادل المعلومات مع البنوك الأخرى والبنك المركزي

إن من مصلحة البنوك في أي دولة وفي سبيل التقليل من مخاطر القروض أن تتبادل المعلومات فيما بينها عن العملاء الطالبين للقروض خاصة منهم من يملك حسابات في بنوك متعددة، وبالخص منهم من عرف بعدم الانضباط في تعاملاته مع تلك البنوك، ويمكن أن يكون هذا التبادل مباشرا بينها كما يمكن أن يكون بصفة غير مباشرة عن طريق البنك المركزي.

المطلب الثاني: إدارة الاستثمارات المالية

هناك مدرستان تحددان اتجاه البنك في توظيف أمواله في الاستثمارات المالية المختلفة وهما:[1]

أولا: المدرسة الإنجليزية

يفضل أنصار هذه المدرسة أن تستثمر البنوك التجارية أموالها في الأوراق التجارية قصيرة الأجل وغيرها من الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة وبدون خسارة، وبذلك تتفق أصول البنك مع طبيعة التزاماته التي يتكون الجانب الأكبر منها من ودائع تحت الطلب. وهذا ما يسمى بنظرية القرض التجاري حيث يبني أنصار هذا الرأي نظريتهم على أمرين أساسيين هما:

- **الأول:** أن البنك يتلقى موارده من مصادر قصيرة الأجل.
- **الثاني:** من غير المناسب للبنك أن يجمد هذه الموارد في استثمارات طويلة الأجل لئلا تتعرض سيولته للخطر.

ويضيف أنصار هذا الرأي أنه إذا لجأ البنك إلى بيع الأوراق المالية التي يستثمر فيها أمواله في فترات الكساد أو الذعر المالي فغالبا ما يتعرض لخسارة جسيمة إذ أن قيمتها تهبط كثيرا في هذه الفترات وقد يستدعي الأمر تدخل السلطة لوقف التعامل في البورصات المالية مما يجعل من المستحيل على البنك أن يحول هذه الأوراق إلى نقد لمقابلة طلبات السحب. كما أن إقبال أحد البنوك على بيع أوراقه المالية على نطاق واسع يعتبر دليلا على الضعف مما يزيد مركزه المالي حرجا.

ثانيا: المدرسة الألمانية

الرأي الثاني في موضوع الاستثمار في الأوراق المالية الطويلة والسائد في كثير من دول القارة الأوروبية يعرف بالمدرة الألمانية ويتميز بقيام البنك التجاري بأعمال بنك الاستثمار في الإقراض طويل ومتوسط الأجل.

[1] - زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131

أي أن أصحاب هذا الرأي ينادون بأن للائتمان نواح متعددة وجميعها ضروري للتقدم الاقتصادي وزيادة الدخل الوطني فلا ينبغي إهمال أية ناحية منه. وقد انتشرت سياسة البنوك الألمانية لسببين:

– وفرة الأموال الخاملة لدى البنوك التجارية بمبالغ تزيد على حاجة التجارة.

– نمو النظام المصرفي وازدياد التضامن فيما بين مؤسساته، فالبنوك التجارية قد ازداد تماسكها كما أن البنوك المركزية انتشرت في أغلب الدول وبرزت أهميتها بوصفها تصدر النقود الورقية وتولى مساعدة البنوك التجارية وتسارع لنجدتها عند الضرورة.

المطلب الثالث: تخصيص الأموال

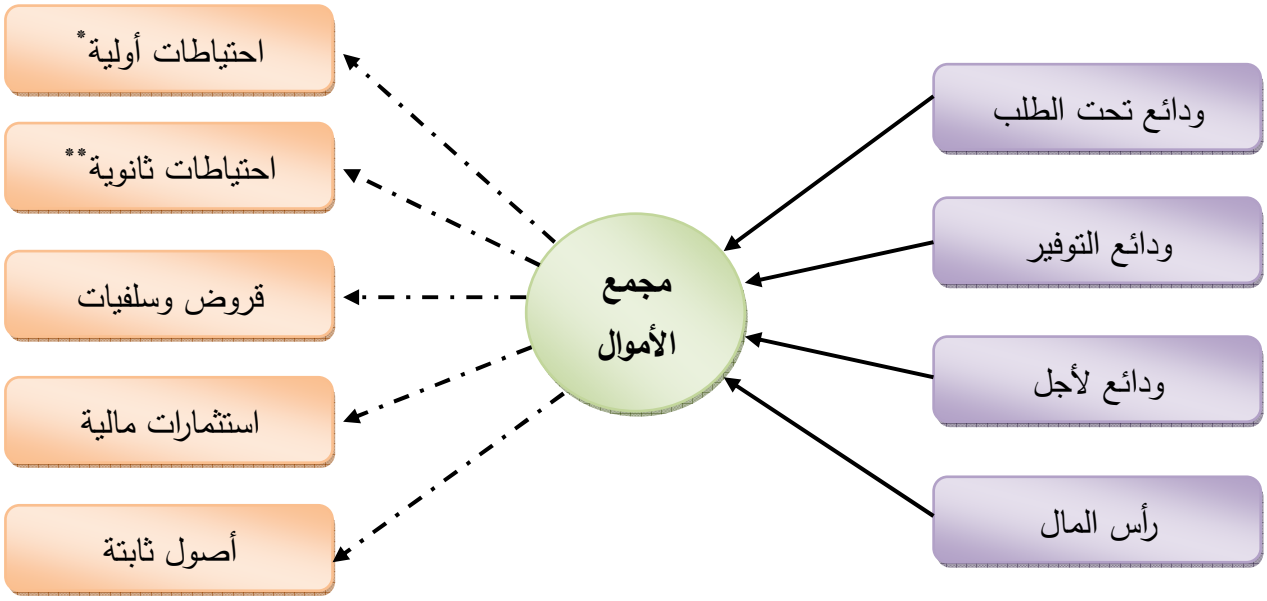
يقصد بصفة عامة بالتخصيص العملية التي يتم بموجبها توزيع الأموال المتاحة للبنك على بنود الاستخدام المختلفة، بطريقة تضمن المواءمة بين الاحتياجات من السيولة وتعظيم الربحية أو العائد، أي تخصيص على بنود النقدية، والقروض، والاستثمارات المالية والأصول الأخرى. وبصفة عامة هناك ثلاث مداخل مختلفة لتخصيص الأموال على مختلف بنود الاستخدامات لدى البنك التجاري وهي:[1]

أولا: مدخل مجمع الأموال

يحصل البنك على الأموال من عدة مصادر (ودائع، رأس مال، قروض،...) بحيث يتم تجميع هذه الأموال التي تم الحصول عليها ثم يعاد توزيعها على الأصول الاستثمارية (قروض، استثمارات مالية،...) وبذلك يغفل هذا المدخل مصدر الأموال ونمطه وخصائصه، حيث تخلط هذه الأموال المتعددة المصادر داخل بوتقة واحدة، ثم توزع على الأصول التي تتمشى وسياسة وأهداف البنك. ويبرز الشكل رقم (3) هذه الفكرة.

[1] - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 395-407.

شكل رقم (3): تخصيص الأموال وفقا لمدخل مجمع الأموال



* تشمل عادة بنود النقدية والمستحق على البنوك والأرصدة لدى البنك المركزي ولدى المراسلين، النقدية بخزينة البنك، وشيكات تحت التحصيل.

** تشمل الأصول غير النقدية والتي تشارك الأصول السائلة ولكنها تدر عائدا معينا للبنك ويمكن تحويلها إلى نقدية بصورة قصيرة وبأقل خسارة مثل سندات الخزينة.

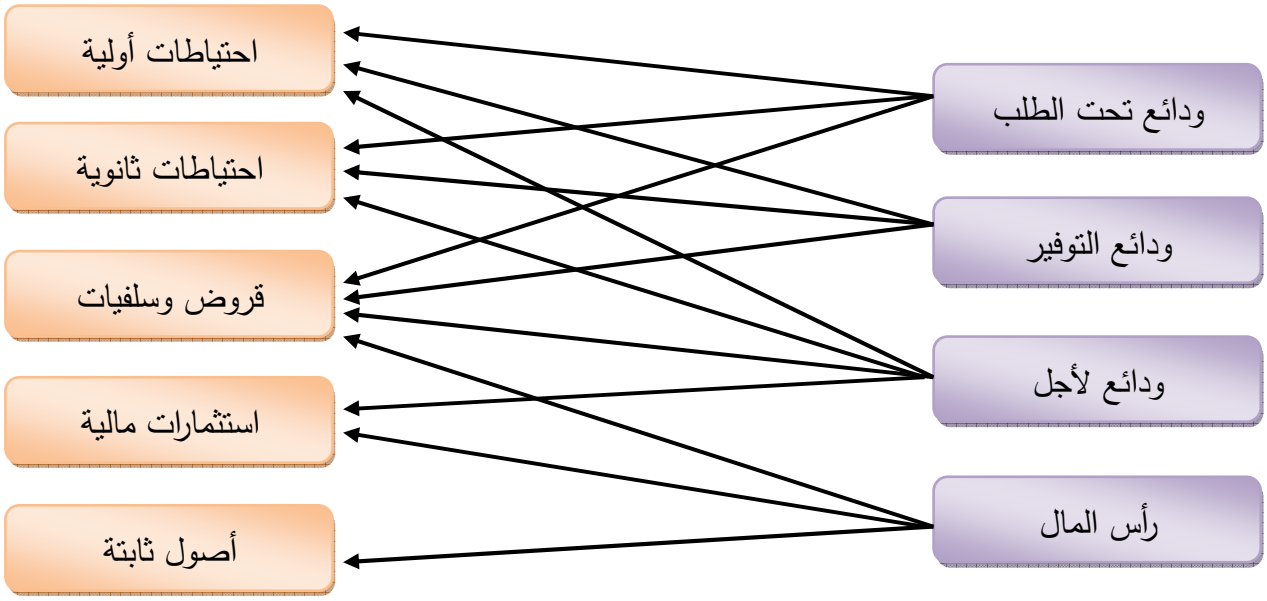
المصدر: عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 399.

يتم توزيع وتخصيص الأموال وفقا لأولويات معينة، وعلى ضوء هذه الأولويات يمكن المواءمة بين السيولة والربحية. أما فيما يتعلق ببند الأصول الثابتة فيتم بطريقة مستقلة. ويعاب على هذا المدخل أنه لم يعط مؤشر محدد لتخصيص الأموال على مجموعات الأصول، ولم يبين كيفية المواءمة بين السيولة والربحية، فقد تركت هذه الجوانب لتقدير الإدارة.

ثانيا: مدخل التخصيص

كما سبق وذكرنا بأن مدخل مجمع الأموال لم يربط بين متطلبات السيولة وفقا لكل نوع من الودائع، لذلك لم يحدد هذه المتطلبات إلا كنسبة إجمالية من الودائع. وقد ترتب على ذلك زيادة حج السيولة مما أثر على الربحية خلال الفترة 1950-1960 وهي الفترة التي شاع فيها استخدام هذا المدخل. من هذا المنطلق برز مدخل التخصيص (المدخل المعدل) كمحاولة للتغلب على النقائص التي ينطوي عليها مدخل مجمع الأموال. وتشبه هذه العملية بالبنوك داخل البنك الواحد، حيث يتم التخصيص من كل مصدر للأموال على حدى لبنود الاستخدام أو التوظيف المختلفة مع مراعاة الربط بين المصادر واحتياجات السيولة والتوظيف وهو ما يوضحه الشكل رقم (4).

شكل رقم (4): تخصيص الأموال وفقا لمدخل التخصيص



المصدر: عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 404.

كما هو واضح من الشكل فإن هذا المدخل يفرق بين الاحتياجات من السيولة والتوظيف، وفقا لنوع المصدر لذلك فهو يربط بين درجة التقلب أو سرعة دوران الأموال للمصدر المعين وحجم السيولة المطلوب، فالودائع تحت الطلب تستلزم سيولة أكبر بالمقارنة بالودائع لأجل والتوفير والتي تتميز أيضا بسرعة التقلب وعدم الاستقرار، لذلك يوجه الجانب الأكبر منها إلى الاحتياطات الأولية ثم الثانوية وما يتبقى بعد ذلك يوجه إلى التوظيف في القروض والسلفيات. يلاحظ أيضا وجود مراكز سيولة وربحية داخل البنك الواحد، توجه إليها الأموال من مصادر متعددة. وتسمى هذه المراكز في بعض الأحيان بالبنوك داخل بنك واحد. لأن تخصيص الأموال لمركز معين يتم بطريقة مستقلة عن التخصيص للمراكز الأخرى.

الميزة الأساسية لهذا المدخل أنه يقلل من الأصول السائلة مقارنة بالمدخل السابق، وبذلك يوجه المزيد من الأموال إلى محفظتي القروض والسلفيات والاستثمارات المالية مما يؤدي إلى تحسين المردودية. ويعاب عليه أنه يربط التخصيص بين المصدر والمراكز (السيولة والربحية) وفقا لدرجة تقلب كل نوع من أنواع الودائع. ولكن يلاحظ انه قد توجد علاقة ضئيلة بين درجة التقلب في نوع معين من أنواع الودائع والتقلب في إجمالي الودائع ككل. وأيضا يفترض هذا المدخل أن مصادر الأموال مستقلة عن مجالات الاستخدام والتوظيف وهذا افتراض غير واقعي، فمن الناحية العملية، يحاول البنك جذب ودائع مشروعات الأعمال لأنها تقترض منه.

ثالثا: المدخل الحديث (مدخل بحوث العمليات)

يقوم هذا المدخل على استخدام الأساليب الرياضية لدراسة العلاقات بين المصادر والاستخدامات في ظل قيود السيولة والربحية كهدف. ويتطلب تطبيق مدخل بحوث العمليات تحديد دالة الهدف، وصياغة العلاقات بين مختلف عناصر المشكلة، والمتغيرات وسلوكها، ومدى خضوعها لسيطرة البنك من عدمها.

وتعتبر البرمجة الخطية أحد هذه الأساليب التي يستخدمها البنك في هذا الصدد، ويفيد هذا الأسلوب في إدارة الموارد والاستخدامات. ولهذا الأسلوب عدة خصائص، حيث يفترض أن الهدف يمكن تحقيقه من خلال المتغيرات التي تخضع لسلطة متخذ القرار، وبهذا الشكل يساعد في الوصول إلى حل أمثل واحد في ظل القيود المفروضة.

الفصل الرابع: قواعد الحذر في تسير البنوك

مما لاشك فيه أن المخاطر قد شكلت منذ القدم العديد من المشكلات الاقتصادية سواء للأفراد أو المؤسسات. ومع التطورات الاقتصادية الأخيرة وبالأخص التحرير المالي وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أضحت هذه المخاطر أكثر بروزا في القطاع المالي بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص. وحيث أن نشاط البنوك التجارية بل ووجودها يعتمد أساسا على إيداعات الأفراد، كان لزاما عليها تسيير هذه المخاطر ومحاولة تجنبها أو التقليل منها إلى أقصى حد من خلال قواعد للحيطة والحذر.

المبحث الأول: النشأة، التعريف والأسباب

سنتناول في هذا المبحث نشأة قواعد الحيطة والحذر، تعريفها والأسباب التي أدت إليها.

المطلب الأول: نشأة قواعد الحيطة والحذر

يعود منشأ قواعد الحيطة المصرفية إلى سلسلة أزمات الملاءة التي عرفتها البنوك الدولية في الثمانينات، منها بنك هرتسل ببريطانيا وجمعيات الادخار والإقراض بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بسبب: (أ) الخطأ التقليدي المتمثل في الاقتراض لآجال قصيرة والإقراض لآجال طويلة. و (ب) ب. وكذلك قبول الودائع لآجال قصيرة واستثمارها في قروض عقارية طويلة الأجل. ومع تحرير سوق الفائدة على الودائع، أتيحت الفرصة للمودعين لتوظيف أموالهم في صناديق الاستثمار التي تعمل في السوق النقدي. وهكذا شهدت جمعيات الادخار والإقراض انكماشا حادا في ودائعها وفي هوامش أرباحها وبالتالي كانت ردة فعل السلطات الرقابية آنذاك تهدف إلى التخفيف من حدة الأزمة، وأصبح من الضروري وجود قواعد للحيطة المصرفية تقوم على أساس الرقابة العقلانية. ومن ثم، كانت هذه القواعد بمثابة الضامن لمنافسة محكمة ولحد معين من رأس مال البنوك لمواجهة أزمات السيولة التي تنجر عن أنشطة الاقتراض المختلفة[1].

المطلب الثاني: تعريف قواعد الحيطة والحذر

تعرف قواعد الحيطة والحذر (Les régles prudentielles) التي تسمى أيضا بالمعايير الاحترازية بأنها: "قواعد للتسيير أو الإدارة المالية في المجال المصرفي، والتي على المؤسسات التي تتعاطى الائتمان احترامها من أجل ضمان سيولتها، وبالتالي ملاءتها تجاه المودعين، حتى تكتسب العمليات نوعا من الثقة".**2**

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من المقاييس التسييرية التي يجب احترامها من طرف البنوك التجارية وذلك من أجل الحفاظ على أموالها الخاصة وضمان مستوى معين من السيولة وملاءتها المالية تجاه المودعين". فالقواعد الاحترازية هي نسب تسيير تسمح للبنوك والمؤسسات المالية بمواجهة المخاطر التي تتعرض لها

[1] - زوليخة قيلي، المخاطرة والتنظيم الاحترازي في البنوك، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، الجزائر، 2012، ص 124.
[2] - سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

ومحاولة الحد منها، حيث يتم فصل الأنشطة البنكية ومراقبة كل نشاط على حدا بقواعد خاصة به وتهدف هذه القواعد إلى تحقيق ما يلي:[1]

- تطوير سياسات الأعمال بالبنوك بطريقة أكثر حذر ودقة.
- المحافظة على الاستقرار المالي.
- تدعيم نظام الرقابة الداخلية في البنوك.
- تقوية جودة إدارة المخاطر بالبنوك.

المطلب الثالث: أسباب اللجوء إلى قواعد الحيطة والحذر في القطاع المصرفي

إن وجود قطاع مصرفي متين وفاعل ضرورة ملحة لسلامة وصحة الاقتصاد الوطني، ونظرا للمظاهر التي تميز البنوك، والتي تؤدي بالأعوان الاقتصاديين إلى فقدان الثقة في النظام المصرفي أدى إلى ضرورة التنظيم الحذر الذي يبرر في:

أولا: خصوصيات القطاع المصرفي

تظهر هشاشة القطاع المصرفي في البنية غير المتماثلة لميزانيات البنوك، أي أن تنظيم الودائع طويلة الأجل والودائع قصيرة الأجل يؤدي إلى تزايد احتمال تعرض البنوك إلى أزمات الثقة.

ومنه فإن النموذج يظهر فترتين والتي يظهر فيها الأعوان "الصابرين" والأعوان "غير الصابرين"، وهذا حسب احتياجاتهم إلى السيولة. حيث عند تقدم عدد كبير من المودعين لسحب أموالهم (عند غياب تدخل الحكومة) فإن البنك يكون مجبر على إيجاد السيولة بسرعة، وهو السبب الذي يؤدي به إلى تسجيل خسائر اقتصادية في المشاريع ذات الأجل الطويل، وهذا ما يجعل البنك غير قادر على سداد المودعين الذين يتقدمون لسحب ودائعهم. ويترتب عن هذا قيام البنك بسداد الأشخاص الأوائل الذين يتقدمون له، ولهذا السبب فإن في حالة الأزمات يتقدم كل المودعين حتى الصبورين لسحب ودائعهم للاستفادة من نفس الميزات السابقة (سحب ودائعهم أولا). وهذا ما يسمى بالهلع المصرفي، وهو ما يضع البنك في وضعية عدم الملاءة التي تترتب عنها إفلاسه وتخسيره للمودعين.

وفي الحقيقة، فإن هجوم المودعين على البنك يكون حسب الثقة في قدرات البنك في الوفاء بالتزاماته، ويتم المحافظة على هذه الثقة عن طريق رأس المال أو العلاقة بين البنك والمودعين، والتي لها صلة مباشرة بمشكلة "عدم تماثل المعلومات"، وينتج عنها علاقة غير مستقرة وسلبية معرضة لأية إشاعة متعلقة بالحالة المالية للبنك. وفي حالة اختلال العلاقة بين البنك والمودعين وفقدان عنيف للثقة، فإن المودعين يقومون بسحب أموالهم ويتسببون في إفلاس البنك وتشكيل هشاشة ملازمة، وهو ما يدعى "التخريب الذاتي" من المودعين.

[1] - منال هاني، دور الأساليب الرقابية والإشرافية للبنك المركزي في إدارة المخاطر الائتمانية- دراسة حالة بنك الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 42.

وقد ولدت خصوصيات القطاع المصرفي مخاطر نظامية أي نظير الإفلاس الفردي للبنك يعود على إجمالي النظام المصرفي، حيث عدم تماثل المعلومات يعرقل معرفة المودعين لإفلاس بنك أو مجموعة بنوك، ينتج عن صدمة خاصة أو عامة. وللتنظيم غير المتماثل لميزانيات البنوك وملاءة البنك الأخرى تأثيرات على المودعين، ومن خلال إجراء البنوك للعمليات فيما بينها تشكل قنوات أخرى لنقل عدوى الإفلاس.

ثانيا: الحاجة إلى التنظيم الحذر للبنوك

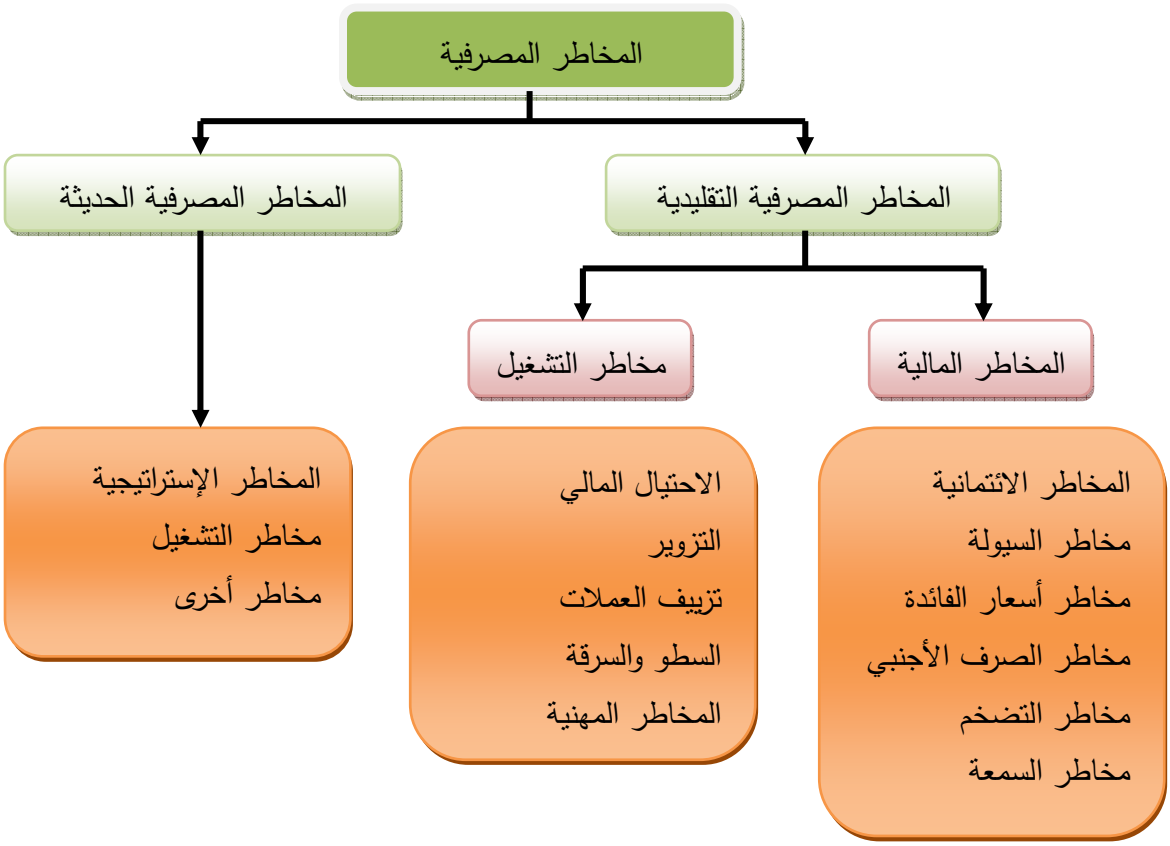
إن إفلاس البنك يولد أثر سلبي أقصى عن طريق المخاطر النظامية، حيث أزمة بنكية عامة ينتج عنها توقف ومشاكل هامة في الأداء. مثل توزيع القروض واختلال نظام الدفع، وقلة كفاءة السياسة النقدية التي تنعكس بشكل سلبي ومباشر على النشاط الاقتصادي.

حيث يتبين من الأزمات البنكية التي حدثت في السنوات الأخيرة زيادة المخاطر التي نتج عنها تكاليف هامة للأزمات النظامية، والتي نتج عنها ضعف النظام المصرفي الشيء الذي دعا إلى تدخل الدولة لتسيير الأزمات التي يمكن أن تقع. وفي هذا السياق ازداد اهتمام الدولة بالتنظيم المصرفي وعلى وجه الخصوص التنظيم الحذر للقطاع المصرفي.

ثالثا: المخاطر المصرفية

لعل المخاطر التي تواجه البنوك، تعد من أهم أسباب ظهور قواعد الحيطة والحذر في تسييرها، وقد تعددت هذه المخاطر حسب تعدد الوظائف والخدمات التي تقدمها البنوك، ويمكن تمثيل مختلف هذه المخاطر في الشكل رقم (5).

شكل رقم (5): المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية



يظهر لنا الشكل السابق أن المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية تتمثل في:[1]

أ- المخاطر المصرفية التقليدية

يمكن تقسيم هذه المخاطر إلى:

*** المخاطر المالية**

هي تلك المخاطر المتصلة بإدارة الموجودات والمطلوبات المتعلقة بالبنوك، وهذا النوع من المخاطر يتطلب إشراف ورقابة مستمرين من طرف إدارة البنك، وذلك وفقا لتوجه وحركة الأسعار، السوق، العملات، والأوضاع الاقتصادية إضافة إلى العلاقة بالأطراف الأخرى. وتتمثل المخاطر المالية في:

+ **المخاطر الائتمانية:** تعرف المخاطر الائتمانية بأنها مخاطر تخلف العملاء عن الدفع، أي عجزهم عن السداد أو خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إل الطرف المقابل. فكلما استحوذ البنك على أحد الأصول المربحة فإنه بذلك يتحمل مخاطر عجز المقترض على الوفاء برد أصل الدين وفوائده وفا للتواريخ المحددة لذلك، ويكون خطر الائتمان هو المتغير الأساسي المؤثر على صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة

[1] - بن علي بلعزوز ، عد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار، إدارة المخاطر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 182-187.

عن عدم السداد أو تأجيله، فالتغير في الظروف الاقتصادية العامة ومناخ التشغيل بالشركة يؤثر على التدفقات النقدية المتاحة لخدمة الدين ومن الصعب التنبؤ بهذه الظروف. كذلك فإن قدرة الفرد على رد الدين تختلف وفقا للتغيرات التي تطرأ على التوظيف وصافي ثروة الفرد. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مخاطر الائتمان هي أقدم المخاطر بالنسبة للبنوك، كما أنها تحدث نتيجة لمجموعة من المخاطر متعددة الأبعاد.

+ **مخاطر السيولة:** السيولة هي هامش الضمان للبنك، ويمكن في الغالب تعريف مخاطر السيولة بطرق مختلفة:

مخاطر السيولة تعني اللاسيولة الشديدة.

احتياطي الأمان الذي توفره محفظة الأصول السائلة.

وينتج عن حالة اللاسيولة الشديدة الإفلاس ومن ثم فإن مخاطر السيولة هي من أصعب المخاطر التي د تمس البنك، ومع ذلك فإن الأحوال الشديدة غالبا ما تكون ناتجة عن أخطار أخرى على سبيل المثال: الخسائر الهامة بسبب عجز عميل كبير عن الدفع يمكن أن تثير قضايا متصلة بالسيولة وشكوكا فيما يتصل بمستقبل البنك، ويكفي هذا لإحداث حالات سحب ودائع على نطاق واسع او إغلاق حدود التسهيلات الائتمانية بواسطة المؤسسات الأخرى الساعية لحماية نفسها من حدوث عجز محتمل عن الدفع، ويمكن للاثنين مع أن يحث أزمة سيولة شديدة تنتهي بالإفلاس.

احتياطي الأمان الذي يساعد على كسب الوقت في الظروف الصعبة

وهي أن قيم الأصول قصيرة الأجل غير كافية لمقابلة المطلوبات قصيرة الأجل أو التدفقات النقدية غير المتوقعة إلى الخارج.

+ **مخاطر أسعار الفائدة:** يقصد بمخاطر أسعار الفائدة عدم التأكد أو التقلب في الأسعار المستقبلية للفائدة.

وهناك مصدر آخر لأسعار الفائدة يكمن في الخيارات الضمنية في المنتجات المصرفية، والحالة الشهيرة لذلك هي الدفع المسبق للقروض ذات السعر الثابت. فالمقترض يمكنه دائما أن يسدد القرض ويقترض بسعر جديد، وهو حق يمارسه عندما تنخفض أسعار الفائدة انخفاضا شديدا.

+ **مخاطر الصرف الأجنبي:** بما أن البنوك تساهم بدور فاعل في تنشيط وتفعيل التجارة الخارجية فإنها مجبرة على تحمل مخاطر تتعلق بالصرف الأجنبي، وتشير مخاطر الصرف الأجنبي إلى مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى عملة محلية عندما لا يمكن التنبؤ بأسعار التحويل.

+ **مخاطر التضخم:** أما مخاطر التضخم فيترتب عليها انخفاض في القوة الشرائية للنقود المستثمرة في أصل القرض والفوائد التي يحصل عليها، لذا يشير البعض على مثل هذه المخاطر بمخاطر انخفاض القوة الشرائية.

+ **مخاطر السمعة:** تنشأ هذه المخاطر نتيجة الفشل في التشغيل السليم للبنك بما لا يتماشى مع الأنظمة والقوانين الخاصة بذلك، والسمعة عامل مهم للبنك، حيث أن طبيعة الأنشطة التي تؤديها البنوك تعتمد على السمعة الحسنة لدى المودعين والعملاء.

*** مخاطر التشغيل**

تنشأ المخاطر التشغيلية عن مجموعة من العوامل ومنها الانعدام التام للرقابة والمعالجة، أو فشلها نتيجة الضعف، أو عدم الكفاءة في العمليات التشغيلية، وسوء إدارة التكاليف الثابتة والمتغيرة للعمليات التشغيلية أو التقنية وعدم استجابتها للتغيرات في أحجام التعامل. ويشمل هذا النوع من المخاطر العمليات الناتجة عن العمليات اليومية للبنوك ويمكن أن تشتمل:

+ **الاحتيال المالي:** تعتبر الاختلاسات النقدية من بين أكثر أشكال الاحتيال شيوعا بين الموظفين، وتشمل معظم الخسائر التي تتعرض لها البنوك نتيجة حالات الاختلاس من الاختلاس من الأموال المودعة بالبنوك أو من الفروع وأجهزة الصرف الآلي. وتمثل عملية استرجاع تلك الخسائر الناتجة عن عمليات الاختلاس من الأمور المعقدة والصعبة وفي بعض الأحيان تكون مستحيلة.

+ **التزوير:** إن خسائر العمليات الناتجة عن التزوير، والمتمثلة في تزوير الشيكات المصرفية أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول مثل خطابات الاعتماد، أو تزوير الوكالات الشرعية نتيجة عدم قدرة الموظفين على التأكد بصفة كافية من صحة المستندات المقدمة إليهم من العملاء.

+ **تزييف العملات:** إن تطور الوسائل التكنولوجية في معظم الدول ساعد على زيادة حالات تزييف العملات.

+ **السطو والسرقة:** إن زيادة استخدام معايير السلامة الأمنية لدى البنوك أدى إلى تخفيض حالات السطور والسرقة.

+ **المخاطر المهنية:** تندرج ضمنها الأخطاء المهنية والإهمال.

ب- المخاطر المصرفية الحديثة (مخاطر الصيرفة الالكترونية)

تتباين المخاطر التي ارتبطت بالصيرفة الالكترونية والتي أصبحت تمثل تحديا حقيقيا أمام البنوك والمتعاملين معها والسلطات الإشرافية، ولعل أهم هذه المخاطر ما يلي:

- **المخاطر الإستراتيجية:** يرتبط هذا النوع من المخاطر بالقرارات والسياسات والتوجيهات التي تتخذها الإطارات العليا للبنوك، حيث تختلف عن بقية المخاطر كونها أكثرها عموما واتساعا. وتنشأ هذه المخاطر في العمليات المصرفية الالكترونية بسبب الأخطاء أو الخلل الذي قد ينشأ نتيجة تبني استراتيجيات وخطط تقديم هذه الخدمات وتنفيذها، التي قد تقع فيها الإدارات العليا وذلك نتيجة الحاجة الملحة لتقديم مثل هذه الخدمات في ظل تزايد الطلب عليها من جهة، واشتداد المنافسة المصرفية في هذا الشأن من جهة أخرى، والمخاطر الإستراتيجية ترتبط بقضايا التوقيت، فمثلا قد تنشأ مخاطر إستراتيجية في حالة تباطؤ إدارة البنك في إدخال التقنيات المصرفية أو الإسراع في ذلك.

- **مخاطر التشغيل:** وهي المخاطر التي ترتبط باستخدام التقنيات والأنظمة المعلوماتية، ويعتبر هذا النوع من بين أهم المخاطر بالنسبة للمخاطر المصرفية الالكترونية، وذلك لاعتماد الكثير على التقنية في كافة أوجه تقديم

هذه الخدمات. وتنتج هذه المخاطر بصورة رئيسية عن خلل في كافة البنية التحتية القائمة، أو عدم ملاءمة تصميم الأنظمة والإجراءات الموضوعية أو عدم توفير المتطلبات الأمنية اللازمة.

- مخاطر أخرى

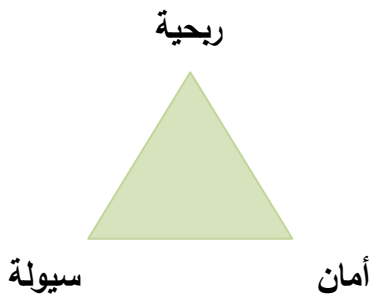
منها:

+ **مخاطر السمعة:** تنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر رأي عام سلبي تجاه البنك نتيجة عدم قدرته على تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وفق معايير الأمان والسرية والدقة، مع الاستمرارية والاستجابة الفورية للاحتياجات ومتطلبات العملاء، وهو أمر لا يمكن تجنبه إلا بتكثيف اهتمام البنك بتطوير ورقابة ومتبعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الالكترونية.

+ **مخاطر قانونية:** تقع المخاطر القانونية في حالة انتهاك القوانين والقواعد والضوابط المقررة من قبل السلطات، أو قد تقع من جراء عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن التعامل بالصيرفة الالكترونية. كما تأتي المخاطر القانونية نتيجة الإخفاق في توفير السرية المطلوبة لمعاملات العملاء أو نتيجة الاستخدام الغير سليم للمعلومات والبيانات، ويعزز هذه المخاطر النقص في التشريعات المصرفية المتعلقة بالتعاقدات للعمليات الالكترونية والأدوات القانونية لضبط تنفيذ هذه التعاقدات والتعاملات.

+ **المخاطر التي تؤثر على الخدمات المصرفية التقليدية:** إن لقنوات توزيع الصيرفة الالكترونية انعكاسات بالنسبة للمخاطر المصرفية التقليدية، إذ أنه في ظل التحول الالكتروني للعمل المصرفي قد تزداد حدة المخاطر المصرفية التقليدية ومنها مخاطر الائتمان، السيولة وسعر الفائدة.

إن رأس مال البنك يلعب دورا حيويا ومهما في تحقيق الأمان للمودعين، وطالما أن رؤوس أموال البنك تتسم بصغر حجمها، إذا لا تزيد نسبته في أحسن الأحوال عن 10% من قيمة الموجودات. وهذا مؤشر على صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين. لذا نرى أنه من غير الحكمة أن يقوم البنك باستيعاب الخسائر التي تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت هذه الخسائر فقد تلتهم جزء من أموال المودعين، وبالتالي إعلان البنك لإفلاسه. لهذا، فإن إدارة البنك ينبغي لها أن تضع نصب عينيها القاعدة التالية:[1]



[1] - صادق راشد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 182-183

أي عليها أن ترسم إستراتيجية مناسبة لتحقيق الهدف الأسمى وهو تحقيق الربحية. والهدف الثاني يتمثل في تجنب التعرض إلى نقص شديد في السيولة. أما الهدف الثالث فيتمثل في تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين. وهنا نرى تعارض بين هذه الأهداف بين الملاك والمودعين. حيث أن الملاك يأملون في تحقيق أعلى العوائد وهذا ما يؤثر على مستوى سيولة البنك، بينما المودعين فيأملون أن يحتفظ المصرف بقدر كبير من السيولة وان يوجه موارده إلى استثمارات تنطوي على حد أدنى من المخاطر، وهذا بالضرورة يؤثر على ربحية البنك. لذلك فإن السياسة السليمة هي في إدارة كفوءة تستطيع أن تحقق التلاؤم والتوافق بين الأهداف الثلاثة.

المبحث الثاني: قواعد الحذر المطبقة على القطاع المصرفي الجزائر

بعد صدور القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، انتقلت الجزائر في المجال المالي إلى اقتصاد السوق الحر كغيرها من المجالات الاقتصادية الأخرى، وتم فتح الباب أمام حرية التملك وحرية الاستثمار والتمويل، وكذا فتح الباب أمام الاستثمار الأجنبي. وكان لزاما على السلطات النقدية أن تفرض قواعد للحيطة والحذر لتواكب نشاط القطاع المصرفي في هذه الفترة، لهذا تم إصدار العديد من التنظيمات والتعليمات ذات الصلة، التي سنتعرض لها ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: الحد الأدنى لرأس المال

فيما يتعلق بحجم وطبيعة رأس المال البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر، تم إصدار العديد من التنظيمات التي تحدده وهي:

أ. نظام رقم 90-01 مؤرخ في 4 جوان 1990 يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية

حددت المادة الأولى من النظام الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي الذي ينبغي على البنوك الاكتتاب فيه بـ 500 مليون دج للبنوك دون أن يقل المبلغ عن 33% من الأموال الخاصة، و100 مليون دج للمؤسسات المالية دون أن يقل المبلغ عن 50% من الأموال الخاصة.

كذلك حددت المادة الثالثة طبيعة تكوين الأموال الخاصة بأنها تشمل: رأس المال الاجتماعي+ احتياطات+ أرباح مرحلة+ القيم الفائضة المنجرة عن إعادة التقييم+ سندات المساهمة+ علاوة إصدار رأس المال+ المؤونات.

ب. نظام رقم 04-01 مؤرخ في 04 مارس 2004 يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية

بمقتضى المادة الثانية من هذا النظام، تم تحديد الحد الأدنى لرأس المال الذي يجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر أن تمتلكه بـ 2.5 مليار دج للبنوك و 500 مليون دج للمؤسسات المالية. كما تم إلغاء أحكام النظام رقم 90-01 السابق.

ج. نظام رقم 08-04 مؤرخ في 23 ديسمبر 2008 يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية

تم رفع الحد الأدنى لرأس المال الذي يجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر أن تمتلكه إلى 10 مليار دج للبنوك و 3.5 مليار دج للمؤسسات المالية

د. نظام رقم 18-03 مؤرخ في 04 نوفمبر 2018 يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية

تم رفع الحد الأدنى لرأس المال الذي يجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر أن تمتلكه بموجب هذا النظام على مرحلتين:

- الأولى مع تاريخ أقصاه 31-12-2019: الحد الأدنى لرأس المال قدر بـ 15 مليار دج للبنوك و 5 مليار دج للمؤسسات المالية.

- الثانية مع تاريخ أقصاه 31-12-2020: الحد الأدنى لرأس المال 20 مليار دج للبنوك و 6.5 مليار دج للمؤسسات المالية.

المطلب الثاني: قواعد الملاءة المصرفية

أصدر بنك الجزائر سنة 1991 **النظام رقم 91-09 مؤرخ في 14 أوت 1991 الذي يحدد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية**. والتي تركزت أساسا في مجال تقسيم المخاطر وتغطيتها وتصنيف الديون حسب درجة المخاطر وتكوين الاحتياطات.

أولا: تقسيم المخاطر

حددت المادة الثانية من النظام سالف الذكر بأنه يجب على كل بنك ومؤسسة مالية أن تحترم ما يأتي:

أ- النسبة القصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته مع المستفيد ذاته ومبلغ صافي أمواله الخاصة.

ب- النسبة القصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته مع المستفيدين اللذين تحصل كل واحد منهم على قروض تتجاوز نسبة معينة من صافي الأموال الخاصة من جهة، ومبلغ صافي هذه الأموال الخاصة من جهة أخرى.

كما عرف في مادته الثالثة صافي الأموال الخاصة بأنها تساوي (رأس المال+احتياطات وغير الاحتياطات+ إعادة التقييم+المؤن التي لها طابع احتياطات+الحاصل المنقول من جديد)-(الحصة غير المحررة من رأس المال+القيم المعدومة+النتائج السلبية في انتظار التخصيص+نقص الاحتياطات المخصصة لتغطية أخطار الاعتماد كما يحدده البنك).

وقد حددت **التعليمة رقم 91-34 المؤرخة في 14 نوفمبر 1991 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية** قيمة النسب المنصوص عليها في النظام السابق -رقم 91-01- في مادتها الثانية بحيث:

- المخاطر الناجمة عن نفس المستفيد لا يجب أن تتجاوز قيمة الأموال الخاصة التالية:

- 40% ابتداء من 1 جانفي 1992

- 30% ابتداء من 1 جانفي 1993
- 25% ابتداء من 1 جانفي 1995
- المبلغ الإجمالي للمخاطر المترتبة عن المستفيدين الذين تعدوا نسبة 15% من صافي الأموال الخاصة للبنك، لا يجب أن تتعدى قيمتها 10 عشر مرات مبلغ صافي الأموال الخاصة.

وقد تم تعديل المادة الثالثة من النظام 91-09 التي عرفت صافي الأموال الخاصة بواسطة المادة الثانية من النظام رقم **95-04 مؤرخ في 20 أفريل 1995** حيث يقصد بالأموال الخاصة مجموع الأموال الخاصة القاعدية والأموال الخاصة التكميلية بحيث:

- الأموال الخاصة القاعدية = (رأس المال الأصلي+ الاحتياطات غير احتياطات إعادة التقويم+ الرصيد المنقول من جديد عندما يكون في الجانب الدائن+ الاحتياطات المخصصة لتغطية الأخطار المصرفية العاملة+ الربح المحدد عند تواريخ وسيطة) – (الحصة غير المحررة من رأس المال الأصلي+ الأسهم الخاصة المكتسبة كسبا مباشرا أو غير مباشر+ الرصيد المنقول من جديد عندما يكون مدين+ الأصول غير المادية ومنها نفقات التأسيس+ النتائج السلبية المحددة بتواريخ وسيطة، نقصان الاحتياطات المخصصة لتغطية أخطار الاعتماد).
- الأموال الخاصة التكميلية = (احتياطات إعادة التقويم+ التخصيصات المنصوص عليها في التشريع المعمول به+ بعض العناصر الواردة في ميزانية البنك أو المؤسسة المالية والقابلة للاستعمال بحرية+ الأموال الناتجة عن إصدار سندات أو قروض مشروطة).

وفي سنة 2014 تم إصدار **النظام رقم 14-02 مؤرخ في 16 فيفري 2014 يتعلق بالمخاطر الكبرى وبالمساهمات**. والذي هدف إلى تحديد القواعد التي يجب أن تتقيد بها البنوك والمؤسسات المالية في مجال تقسيم المخاطر، حيث عرفت المادة الثانية **خطر كبير** بأنه مجموع المخاطر التي يتعرض لها بنك أو مؤسسة مالية بخصوص نفس المستفيد جراء عملياته التي يتعدى مبلغها 10% من الأموال الخاصة للبنك أو المؤسسة المالية المعنية. كذلك فقد أكدت المادة الرابعة من النظام على استمرار احترام النسبة القصوى المحددة سابقا بـ 25% بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها نفس المستفيد ومبلغ الأموال الخاصة القانونية –معرفة بالباب الأول للنظام رقم 14-01– للبنك أو المؤسسة المالية. كذلك فإن المادة الخامسة من نفس النظام أكدت على أنه يجب ألا يتجاوز مجموع المخاطر الكبرى التي يتعرض لها بنك أو مؤسسة مالية 8 أضعاف مبلغ أمواله الخاصة القانونية.

ثانيا: تغطية الخطر

لأجل تغطية مخاطر البنوك والمؤسسات المالية وتحديد حد أدنى لرأس مالهم يمكن من خلاله مواجهة مختلف المخاطر التي يواجهها العمل المصرفي، تم إصدار عدة قواعد منذ صدور قانون النقد والقرض 90-10 نلخصها فيما يلي:

أ. **نظام رقم 90-01 مؤرخ في 4 جوان 1990** يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية

اشترطت المادة الرابعة من النظام المحدد لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية أنه ينبغي أن تمثل الأموال الخاصة كما هي معرفة في مادتها الثالثة –تم عرضها سابقا– نسبة تغطية الأخطار لا تقل عن 8%.

ب. النظام رقم 91-09 مؤرخ في 14 أوت 1991 الذي يحدد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية.

حددت المادة الثانية من النظام في العنصر ج أنه يجب على كل البنوك والمؤسسات المالية أن تحترم النسبة الدنيا بين مبلغ صافي الأموال الخاصة ومبلغ مجموع المخاطر التي تتعرض لها بسبب عملياتها. وترك النظام تحديد قيمة هذه النسب بواسطة تعليمة يصدرها بنك الجزائر.

ج. التعليمة رقم 91-34 المؤرخة في 14 نوفمبر 1991 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية

جاءت هذه التعليمة لتحديد كيفيات تطبيق النظام رقم 91-09، حيث حددت المادة الثالثة منها نسبة كفاية رأس المال بـ 8% التي تطبق مرحليا على النحو التالي:

- 4% مع نهاية ديسمبر 1992
- 5% مع نهاية ديسمبر 1993
- 8% مع نهاية ديسمبر 1995

كذلك فإن المادة 6 من التعليمة حددت معدلات ترجيح المخاطر التي تراوحت بين 0% للقروض للدولة و 100% للقروض للزبائن. إضافة إلى عدة مواد تضمنت تمييز الديون وكيفيات تشكيل احتياطات وصنف المؤسسات التي يفرض عليها تقديم تقرير للمراجعة الخارجية.

د. التعليمة رقم 94-74 مؤرخة في 29 نوفمبر 1994 متعلقة بتحديد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية

هدفت هذه التعليمة إلى تحيين التعليمة السابقة رقم 91-34 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر، واستكمال وضع القواعد الاحترازية لإدارة البنوك البنوك والمؤسسات المالية.

وقد نصت المادة 2 من هذه التعليمة، على أن تضمن البنوك والمؤسسات المالية في جميع الأوقات ما يلي:

- لا يتجاوز مقدار المخاطر التي يتعرض لها نفس المستفيد المعدلات التالية لمبلغ صافي حقوق الملكية:
  * 40% اعتبارا من 1 جانفي 1992،
  * 30% اعتبارا من 1 جانفي 1993،
  * 25% اعتبارا من 1 جانفي 1995.
- المبلغ الإجمالي للمخاطر التي يتعرض لها المستفيدون الذين تتجاوز مخاطر كل منهم 15٪ من صافي حقوق الملكية للبنوك أو المؤسسات المالية لا تتجاوز عشرة أضعاف صافي حقوق الملكية.

ومنحت في مادتها الثالثة مدة إضافية ومرحلية لالتزام البنوك بنسبة كفاية رأس المال بـ 8% كما يلي:

- 4% بداية من نهاية جوان 1995
- 5% مع نهاية ديسمبر 1996
- 6% مع نهاية ديسمبر 1997
- 7% مع نهاية ديسمبر 1998
- 8% مع نهاية ديسمبر 1999

وقد حددت المادة الرابعة من التعليمة تكوين الأموال الخاصة للبنوك والمؤسسات المالية التي تشمل مجموع أموال خاصة قاعدية وتكميلية – تم عرض هذا العنصر في النظام رقم 95-04 السابق-.

أما المادة السابعة من التعليمة فقد نصت على أن الأموال الخاصة التكميلية لا يجب أن تتجاوز 50% من الأموال الخاصة القاعدية. كما حددت هذه التعليمة قيمة مخاطر عناصر خارج الميزانية. وفيما يتعلق بتواريخ تقديم المعلومات المتعلقة بكفاية رأس المال، فقد أكدت المادة الثالثة عشر على البنوك والمؤسسات المالية أن تعرض معدل كفاية رأس المال مرتين في السنة: 30 جوان و31 ديسمبر. ويمكن للجنة المصرفية أن تطلب في أي وقت هذه النسبة.

هـ. تعليمة رقم 99-04 الصادرة في 12 أوت 1999 تحدد نماذج تفصيلية للإعلان الصادر عن المصارف والمؤسسات المالية لنسب تغطية وتقسيم المخاطر

تم في هذه التعليمة إصدار نماذج لكيفية حساب مختلف معدلات تغطية المخاطر وتقسيمها، وذلك من خلال إصدار ملاحق تتضمن الجداول الخاصة بها.

على سبيل المثال يتضمن الملحق التالي كشف حساب الأموال الخاصة.

ANNEXE I A L'INSTRUCTION N°74-94

ANNEXE I à l'instruction n°74-94

MODELE 1000

CALCUL DES FONDS PROPRES SUR BASE NON CONSOLIDEE

(EN MILLIERS DE DINARS)

A REMPLIR PAR LA BANQUE OU L'ETABLISSEMENT FINANCIER — NOM DE L'ETABLISSEMENT

DATE D'ARRETE — JOUR | MOIS | 19 ANNEE

LIBELLE	CODE		MONTANTS
I – FONDS PROPRES DE BASE			
CAPITAL SOCIAL	101		
RESERVES AUTRES QUE RESERVES DE REEVALUATION	102		
RESERVES LEGALES			
RESERVES STATUTAIRES ET CONTRACTUELLES			
RESERVES REGLEMENTEES			
AUTRES RESERVES (à préciser)			
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	103		
REPORT A NOUVEAU CREDITEUR	104		
BENEFICE ARRETE A DES DATES INTERMEDIAIRES	105		
RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECTATION DU DERNIER EXERCICE CLOS DIMINUE DES DIVIDENDES A PREVOIR	106		
BENEFICE DE L'EXERCICE	107		
SOUS TOTAL	108	A	
A DEDUIRE			
CAPITAL NON LIBERE	109		
CAPITAL NON APPELE			
CAPITAL APPELE ET NON VERSE			
ACTIONS PROPRES DETENUES	110		
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES D'EXPLOITATION (y compris les frais d'établissement)	111		
IMMOBILISATION INCORPORELLES HORS EXPLOITATION	112		
REPORT A NOUVEAU DEBITEUR	113		
RESULTAT NEGATIF ARRETE A DES DATES INTERMEDIAIRES	114		
PERTE DE L'EXERCICE	115		
SOUS TOTAL	116	B	
FONDS PROPRES DE BASE (A – B)	117	C	
II – FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES			
RESERVES ET ECARTS DE REEVALUATION	118		
ELEMENTS REPONDANT AUX CONDITIONS DE L'ARTICLE 6, alinéa 2 DE L'INSTRUCTION 74-94 DE LA BANQUE D'ALGERIE (à préciser)	119		
TITRES ET EMPRUNTS SUBORDONNES REPONDANT AUX CONDITIONS DE L'ARTICLE 6, alinéa 3 DE L'INSTRUCTION 74-94 DE LA BANQUE D'ALGERIE	120		
SOUS TOTAL	121	D	
TITRES ET EMPRUNTS SUBORDONNES REPONDANT AUX CONDITIONS DE L'ARTICLE 5, alinéa 3 DE L'INSTRUCTION 74-94 DE LA BANQUE D'ALGERIE	122	E	
PART ADMISE DANS LES FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES			
Si E < C/2 prendre F = E ; si E > C/2 prendre F = C/2	123	F	
TOTAL AVANT LIMITATION GLOBALE (G = D + F)	124	G	
PART DES FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES ADMISE DANS LES FONDS PROPRES			
Si G < C prendre H = G ; si G > C prendre H = C			
FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES	125	H	
III – DEDUCTION DES PARTICIPATIONS ET DES CREANCES SUBORDONNEES SUR DES BANQUES ET ETABL. FINANCIERS			
PARTICIPATIONS DANS DES BANQUES ET ETABL. FINANC.	140	I	
CREANCES SUBORDONNEES SUR DES BANQUES ET ETABL. FINANC.	141	J	
TOT. PART.& CREANC.SUB./BQ& ETABL. FINANC.(I+J). A DEDUIRE	142	K	
FONDS PROPRES NETS (C + H - K)	143	P	

و. نظام رقم 02-03 مؤرخ في 14 نوفمبر 2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية

هدف هذا النظام إلى تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، لا سيما الأنظمة المتعلقة بتقدير وتحليل المخاطر والأنظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم فيها

ز. تعليمة رقم 02-09 الصادرة في تاريخ 26 ديسمبر 2002 تحدد تاريخ الإعلان عن نسبة كفاية رأس المال

يصبح الإعلان عن نسبة كفاية رأس المال 4 مرات في السنة. (31 مارس. 30 جوان، 30 سبتمبر، 31 ديسمبر) وترسل في نسختين إلى بنك الجزائر على العنوان:

la Banque d'Algérie - Direction Générale de l'Inspection Générale –

في خلال 30 يوما الموالية لكل فترة.

ح. تعليمة رقم 07-09 الصادرة في 25 أكتوبر 2007 تعدل وتتمم التعليمة رقم 94-47

تضمنت بعض التعديلات مثل إضافة بعض المخاطر: إضافة إلى المادة 11 النقطة أ مكرر: قروض موجهة لحيازة منازل. والتي تحدد قيمة خطر الرهن العقاري سواء مسدد أو بيع بالإيجار وتكون مضمونة برهن من الصنف الأول garantis par des hypothèques de premier rang بـ: 50% إذا كان قيمة القرض أقل من 70% من قيمة الرهن و100% إذا كانت أكثر من 70%.

ط. نظام رقم 11-03 مؤرخ في 24 ماي 2011 يتعلق بمراقبة المخاطر بين البنوك

هدفت هذه التعليمة إلى تعيين منظومة مراقبة داخلية في البنوك والمؤسسات المالية لتوزيع قائمتهم من القروض والاقتراضات ما بين البنوك، لا سيما التي تتم في السوق النقدية. يتحدد من خلالها المبالغ القصوى للقروض المقدمة وللاقتراضات المتحصل عليها.

ي. نظام رقم 11-04 مؤرخ في 24 ماي 2011 يتعلق بتعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة

نصت المادة الأولى من النظام أنه يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تقيم إجراء لتعريف وقياس وتسيير خطر السيولة. التي تعرف حسب نفس المادة بأنها: "عدم القدرة على مواجهة التزامات أو عدم قدرة فك أو تعويض وضعية، نظرا لحالة السوق، وذلك في أجل محدد وبتكلفة معقولة".

ك. تعلمية رقم 11-07 مؤرخة في 21 ديسمبر 2011 تتعلق بمعامل سيولة البنوك والمؤسسات المالية

إن الغرض من هذه التعليمات هو تنفيذ أحكام المادتين 3 و 4 من النظام رقم 11-04 وتحدد مكونات الحد الأدنى من معامل السيولة للبنوك والمؤسسات المالية، وكذلك عناصر معامل سيولة المراقبة، المشار إليها في المادتين 3 و 4 من النظام السابق. وتحدد إجراءات تنفيذ وتوقيت إرسال هذه المعاملات إلى بنك الجزائر.

ل. نظام رقم 11-08 مؤرخ في 28 نوفمبر 2011 يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية

هدف هذا النظام إلى تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية وضعها.

م. نظام رقم 14-01 مؤرخ في 16 فيفري 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية

يعتبر هذا النظام المطبق حاليا على البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية، حيث قام بإلغاء كل الأحكام المخالفة لهذا النظام وقام كذلك بتعريف وتحديد نسب ملاءة جديدة أهمها:

- نسبة دنيا لكفاية رأس المال قدرها 9.5% بين مجموع أموالها الخاصة القانونية ومجموع مخاطر القرض والمخاطر العملياتية ومخاطر السوق المرجحة.
- الأموال الخاصة القاعدية يجب أن تغطي كلا من مخاطر القرض والمخاطر العملياتية ومخاطر السوق بنسبة دنيا قدرها 7%.
- تشكيل وسادة أمان تتكون من أموال خاصة قاعدية تغطي 2.5% من مخاطرها المرجحة.

كما قام بتعريف وتحديد نسب ترجيح جميع المخاطر التي تتعرض لها البنوك والمؤسسات المالية ومكونات وكيفيات حساب معدل كفاية رأس المال. كما تضمن النظام في بابه الثالث عدة إجراءات للمراقبة الاحترازية لملاءة الموال الخاصة والإبلاغ المالي.

ن- نظام رقم 14-02 مؤرخ في 16 فيفري سنة 2014 يتعلق بالمخاطر الكبرى وبالمساهمات

إن الهدف من هذا النظام هو تحديد القواعد التي يجب أن تتقيد بها البنوك والمؤسسات المالية في مجال تقسيم المخاطر وأخذ المساهمات. ويقصد **بخطر كبير** حسب المادة 2 من النظام مجموع المخاطر التي يتعرض لها البنك أو مؤسسة مالية بخصوص نفس المستفيد جراء عملياته التي يتعدى مبلغها 10% من الأموال الخاصة للبنك أو المؤسسة المالية.

ولقد حافظت المادة 4 من هذا النظام على النسبة القصوى المقدرة بـ 25% الواردة في التعليمة رقم 94-74 التي توجب على كل بنك أو مؤسسة مالية أن يحترم هذه النسبة بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها على نفس المستفيد ومبلغ أمواله الخاصة القانونية.

أما المادة 5 فقد أوردت تعديل على مجموع المخاطر الكبرى التي يتعرض لها بنك أو مؤسسة مالية التي لا يجب أن لا تتجاوز ثمانية (8) أضعاف مبلغ أمواله الخاصة القانونية.

مثال:

في الجدول الموالي كبار العملاء المقترضين من أحد البنوك حسب قروضهم وكلها تشكل نسبة مخاطرة %100.

العميل	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح
المبلغ (مليار دج	1.95	1.80	1.65	1.50	1.30	1.21	1.15	1

إذا كان صافي الأموال الخاصة للبنك تساوي 10 مليار دج، فهل احترم هذا البنك قواعد الحيطة والحذر الجزائرية حسب التعليمة رقم 94-74، وحسب التنظيم رقم 14-02.

الحل:

أ- حسب التعليمة رقم 94-74

حيث أن قيمة صافي الأموال الخاصة للبنك هي 10 مليار دج، فإن 25% من قيمته تساوي 2.5 مليار دج. وبالعودة إلى معطيات الجدول السابق، نلاحظ أن هذا البنك قد احترم المادة 2 من التعليمة المتعلقة بتقسيم المخاطر والتي تنص على أنه لا ينبغي لمخاطر عميل ما أن تتجاوز نسبة 25% من صافي الأموال الخاصة ابتداء من 1 جانفي 1995.

حسب نص الفقرة 2 من المادة 2، فإن المبلغ الإجمالي للمخاطر التي يتعرض لها المستفيدون الذين تتجاوز مخاطر كل منهم 15٪ من صافي الأموال الخاصة لا تتجاوز عشرة أضعاف صافي الأموال الخاصة.

حيث أن 15% من قيمة صافي الأموال الخاصة هي 1.5 مليار دج. لإذن العملاء من أ إلى د يدخلون ضمن هذا النطاق، ومجموع مخاطرهم هي:

6.9=1.50+1.65+1.80+1.95 مليار دج.

بينما عشرة أضعاف صافي الأموال الخاصة تساوي 10 مليار دج مضروبة في 10 = 100 مليار دج.

إذن البنك احترم القاعدة الثانية أيضا من قواعد الحيطة والحذر في تقسيم المخاطر لأن مجموع مخاطر القروض الممنوحة للعملاء السابقين لم يتجاوز سقف 10 أضعاف قيمة صافي الأموال الخاصة للبنك.

ب – حسب التنظيم رقم 14-02

المدة 4 من النظام محققة بحيث أنه لا يتجاوز مخاطر المستفيدين في الجدول نسبة 25% من الأموال الخاصة للبنك.

حسب المادة 2 و 5 من هذا النظام، فإن خطر كبير يعرف بأنه كل مستفيد يتعدى مجموع مخاطره جراء عملياته نسبة 10% من الأموال الخاصة للبنك والتي لا يجب أن تتجاوز ثمانية 8 أضعاف مبلغ الأموال الخاصة.

وحيث أن قيمة الأموال الخاصة للبنك هي 10 مليار دج، فإن نسبة 10% منها تقدر بـ 1 مليار دج.

نلاحظ من بيانات الجدول أن كل العملاء يدخلون ضمن هذا النطاق، ومجموع مخاطرهم هو:

11.56=1.00+1.15+1.21+1.30+1.50+1.65+1.80+1.95 مليار دج

لدينا 8 أضعاف الأموال الخاصة للبنك تقدر بـ: 10 مليار دج مضروبة في 8 = 80 مليار دج.

إذن نلاحظ أن البنك قد احترم المادة 5 من النظام رقم 14-02 في مادته الخامسة لأن مجموع مخاطر الكبرى للمستفيدين لا تتجاوز 8 أضعاف مبلغ أمواله الخاصة القانونية.

الفصل الخامس: مراقبة تسيير البنوك

الرقابة التسييرية هي اليوم أداة التوجيه الأساسية لصناع القرار في المؤسسات المصرفية والمالية. في الواقع، تتمثل الرقابة التسييرية في وضع إجراءات ونظام داخل الشركة مما يسمح للمديرين بالتأكد من أن الخيارات الإستراتيجية والإجراءات الحالية ستكون متسقة ولا تزال مستمرة بفضل نظام مراقبة. وسنتناول في هذا الفصل عدة أدوات لمراقبة التسيير تستخدمها البنوك.

المبحث الأول: تعريف، أهمية ومبادئ مراقبة تسيير البنوك

سنتناول في هذا المبحث تعريف مراقبة تسيير البنوك، وكذا أهميتها بالنسبة لعملية التسيير البنكي ومبادئها الأساسية.

المطلب الأول: تعريف مراقبة تسيير البنوك

لقد نشأت وتطورت مراقبة التسيير مع الحجم المتزايد للمؤسسات، فعلى سبيل المثال، بالنسبة للمؤسسات الحرفية ذات الشخص الوحيد أو المؤسسات المصغرة والصغيرة لا تحتاج في بداية نشاطها إلى نظام مراقبة التسيير، لكن في بداية القرن العشرين ومع تزايد كبر حجم المؤسسات وتطور نشاطها وتعقد عملياتها، وبسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية في إخراج المؤسسات من أزمة 1929. حاولت إيجاد أساليب وطرق رقابية جديدة من طرق محاسبية مثل المحاسبة التحليلية وطر رياضية أخرى مثل بحوث العمليات ...الخ. هذه الطرق التي ابتكرتها هذه المؤسسات كانت بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديثة، ثم مع تطور الشركات متعددة الجنسيات ومع حاجتها إلى تفويض السلطة، أعلن عن ظهور مراقبة التسيير بعد الحرب العالمية الثانية.[1]

وقد وردت عدة تعريفات لمراقبة التسيير، فقد عرفها Anthony بأنها:" المسار الذي يؤثر من خلاله المديرين على بقية أفراد المؤسسة من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة". كما يعرفها في موضع آخر بأنه: "مسار لتحفيز الأفراد وإرشادهم لتنفيذ النشاطات التي من شأنها أن تدفع المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، وهي كذلك مسار لكشف وتصحيح الأخطاء غير المتعمدة والمخالفات المرتكبة والأخطاء المتعمدة كالسرقة والاستخدام السيئ للموارد". من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن مفهوم مراقبة التسيير قد اتسع من نموذج الرقابة المالية والاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة، إلى أداة تعمل على تجنيد الطاقات المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والتحسين المستمر للأداء.[2]

أما في القطاع المصرفي، فقد ظهرت مراقبة التسيير في البنوك في أواخر السبعينيات رغم ظهورها المبكر في المؤسسات الصناعية بداية القرن العشرين. ويرجع هذا التأخر إلى قلة المنافسة في القطاع المصرفي الناتجة عن التأطير التنظيمي الخاص بالعمل المصرفي والمالي من جهة، وصعوبة وضع محاسبة تحليلية دقيقة

[1] - وليد مرغني، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، 2011، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، ص 3.
[2] - كمال بن معزو، مفهوم النموذج الإرشادي للإدارة العلمية ومراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 77.

من جهة أخرى. لكن مع ظهور العولمة وانفتاح الأسواق بداية من سبعينيات القرن الماضي، تغيرت قواعد العمل المصرفي كتحرير سوق العمل وانفجار سوق رأس المال الذي احتدمت معه المنافسة المصرفية. زيادة حدة المنافسة هذه أدت إلى ارتفاع درجة المخاطرة، وبالتالي انخفاض هامش الربح، ما دعا إلى اللجوء إلى مراقبة التسيير في البنوك الذي أصبح بدوره ميزة تنافسية في البنك، كونها تحسن من مستوى الأداء.[1]

المطلب الثاني: أهمية مراقبة تسيير البنوك

يعتبر النشاط البنكي مولدا للمخاطر المختلفة بطبعه سواء تعلق الأمر بالأنشطة التجارية للبنك أو بالأنشطة المتعلقة بالأسواق المالية، والتي زادت حدتها وتنوعها مع التغيرات الحاصلة اليوم في عالم المال، وكذا التحولات التي تلت الأزمات المالية المختلفة، الأمر الذي دفع بالهيئات المسيرة لأنشطة المؤسسات المصرفية والمالية، الاتجاه نحو تبني طرق وأسس عديدة تسهم بشكل جدي في تخفيض مستوى المخاطر التي تتعرض لها هذه المؤسسات إلى أقل حد ممكن، ولعل من بين العوامل التي أسهمت بشكل ملحوظ في تدعيم طرح تبني مراقبة التسيير كآلية من الآليات الداعمة لإدارة المخاطر نذكر ما يلي:[2]

– تزايد شراسة أوجه المنافسة في قطاعات عديدة، بحيث أن تأثير هذه المنافسة تعد حدود القطاع ليؤثر وبشكل جدي على المؤسسات المالية، باعتبارها الضامن أو الممول المالي لتوجهات التجديد والتطوير والتوسع.

– تسارع المنافسة وتأثيرها على هوامش وعلى أسعار المنتجات المصرفية والمالية، حيث أن تجانس المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات المصرفية والمالية، أدى إلى وجوب تحديد تكاليف وهوامش الربح لكل منتج، من أجل التركيز على أكثرها ربحية، ومعالجة أوجه القصور بالنسبة للمنتجات الأخرى.

– الانفتاح الاقتصادي المفروض على الدول سيما المتطلعة للنمو منها كشرط لإيفاء المساعدات التقنية والتكنولوجية والمالية اللازمة لدفع عجلة النمو، الأمر الذي يعرض المؤسسات المالية لهذه الدول إلى مخاطر ليست على استعداد لمواجهتها.

– التطور الكبير والتنوع الشديد الذي يميز المنتجات المالية والمصرفية، بحيث أضحى تبني التوجهات الحديثة في الخدمات المالية والمصرفية أمرا حتميا أكثر من كونه ميزة تنافسية.

– ارتفاع معدلات تذبب متغيرات السوق إلى حدود غير متوقعة، يجعل من مهمة التنبؤ والتخطيط المتوسط المدى ناهيك عن الطويل المدى عملا تشوبه الكثير من المخاطر.

– المحيط الاقتصادي والمالي والذي أصبح مصدرا للمخاطر أكثر من أي وقت مضى، الأمر الذي يعد مصدر قلق كبير للمؤسسات المصرفية والمالية.

---

[1] - منى يحي الشريف، مراقبة التسيير وإدارة المخاطر في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018، ص 13.

[2] - سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2017، ص ص 40-41.

– توصيات لجنة بازل بضرورة تبني كل السياسات والأنظمة التي من شأنها المساهمة في رفع مستوى اليقظة الرقابية واستشعار مختلف المخاطر التي من شأنها عرقلة مسار البنك في تحقيق أهدافه.

المطلب الثالث: مبادئ مراقبة تسيير البنوك

تتطلب مراقبة التسيير في البنوك مجموعة من المبادئ يمكن تقسيمها إلى نوعين:[1]

أولا: المبادئ الإدارية

وأهم هذه المبادئ هي:

– **تقسيم العمل:** ويعني هذا المبدأ تخصص كل قسم أو دائرة في عمل معين حتى يسهل تحديد اختصاصاته وواجباته ومسؤولياته، مثل قسم القروض أو الائتمان، قسم التجارة الخارجية،...الخ.

– **محاسبة المسؤولية:** وهذا نتيجة لتطبيق المبدأ السابق، حيث يصبح ممكنا محاسبة المسؤول في كل قسم أو إدارة عن الإخلال بواجباته، بعد تفويضه قدرا من السلطة التي تتناسب مع مسؤوليته.

– **وضوح الأهداف:** ونعني بها الأهداف الرئيسية والثانوية، التي يجب أن تكون واضحة وقابلة للتحقيق، وهذا المبدأ له أهمية كبيرة لأن عملية المراقبة تسترشد بهذه الأهداف وتعمل على تحقيقها، بعد تسطيرها من طرف الإدارة العامة للبنك.

ثانيا: المبادئ المحاسبية

وتشكل المبادئ التالية:

– **حسابات صحيحة تتم مراجعتها باستمرار:** وهذا المبدأ له أهمية كبرى في المراقبة الداخلية لأنه يساعد على تفادي مخاطر قد يتعرض لها البنك، سواء بوجود حسابات غير مبررة قد تساهم في تحويل المعطيات إلى خسارة، أو باستخدام حسابات غير صحيحة لخدمة الغش والتزوير والاختلاس داخل البنك، مما يسبب خللا في النظام المحاسبي للبنك ككل.

– **المواءمة لتحقيق أهداف البنك:** ونعني بها التضامن بين النظامين المحاسبي والإداري لتحقيق أهداف البنك والمتمثلة خاصة في إحداث توافق بين توفير السيولة الكافية للبنك من جهة، وتحقيق القدر الملائم من الربحية من جهة أخرى، في ظل توفير هامش الأمان الكافي للمودعين أو ما يعرف بكفاية رأس المال.

– **التقيد بالإجراءات المحاسبية:** وتبين هذه الإجراءات أساسا الخطوات الواجب إتباعها في سبيل أداء خدمة مصرفية بهدف إحكام الرقابة على العمليات المصرفية، مع الحرص على السرعة والسهولة والدقة في أداء العمل.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة تسيير البنوك

يجب القول منذ البداية أنه لا توجد مراقبة معيارية. في الواقع، لكل بنك ثقافته وتقاليده؛ والتحكم في التسيير يمكن أن ينجح حقا فقط إذا أخذت هذه العوامل في الاعتبار. وهذا يرجع لسبب بسيط، وهو أن مراقبة

[1] - سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 294-296.

التسيير تتطلب المشاركة الفعالة لجميع المشاركين في حياة البنك. لذلك، لا يمكن أن تعمل بشكل فعال إذا لم تأخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة الداخلية للبنك. ومع ذلك، يجب القول أنه أيا كان نوع البنك الذي يواجهه المرء، فإن الحاجة إلى مراقبة التسيير ضرورية مهما كان الشكل الذي يتخذها.

المطلب الأول: الرقابة الداخلية

أولا: تعريف الرقابة الداخلية

عرف الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) نظام الرقابة الداخلية على أنه "عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتخذها إدارة أي مؤسسة لمساعدتها في تحقيق أهدافها والالتزام بهذه السياسات لضمان حماية أصولها واكتشاف الغش ومنع الأخطاء وتوفير معلومات مالية في الوقت المناسب". أما المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) عرفه على أنه: "عبارة عن خطة تنظيمية ومجموعة من الطرق التي تساهم في التنسيق في مختلف الأعمال التجارية من أجل حماية الأصول، والتحقق من دقة وموثوقية البيانات المحاسبية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية والتقيد بالسياسات الإدارية التي تم وضعها.[1]

وعرف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين (نموذج coco) نظام الرقابة الداخلية بأنه: "الموارد، الأنظمة، العمليات، الثقافة، التنظيم والمهام التي تتفاعل فيما بينها لمساندة الموظفين لتحقيق فعالية وكفاءة سير العمل داخل المؤسسة، ومصداقية المعلومة الداخلية والخارجية والتطابق مع القوانين، الأنظمة والسياسات الداخلية". كما عرفته اللجنة الأمريكية The tradeway commission (نموذج coso) بأنه: "مسار العمليات المطبقة من قبل مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة ومن تحت مسؤوليتهم من عمال وموظفين، يتم تصميمها لتعطي تأكيدا معقولا حول تحقيق أهداف المؤسسة من حيث كفاءة العماليات وفعاليتها، ودقة ومصداقية المعلومات المالية (التقارير المالية)، والالتزام بالقوانين واحترام الأنظمة".[2]

ثانيا: أهداف الرقابة الداخلية للبنك

لقد صاحب التطور التاريخي للرقابة الداخلية تطورا في الأهداف التي يسعى إليها هذا الأخير، والرقابة الداخلية في البنوك تتلخص أهدافها في تقييم حقيقي للنظام ككل، بقصد الكشف عن مواطن الضعف التي تؤثر سلبا على عوائد البنك. ولقد حددت معايير الأداء المهني للرقابة الداخلية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفها الرئيسي الذي يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المنظمة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها، هذا بالإضافة إلى ما يلي:[3]

[1] - حاج قويدر قورين ، أبو بكر الصديق قيداون، بن يوسف أحمد، دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية: دراسة حالة البنوك المعتمدة في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 1، 2020، ص 37.
[2] الطيب سايح، عز الدين بن تركي، إسهامات نظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية لدى المؤسسة البنكية: دراسة حالة التشريع البنكي الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 43، مجلد ب، جوان 2015، ص 287.
[3] - منى يحي الشريف، محمود سحنون، دور الرقابة الداخلية كأداة لمراقبة التسيير المصرفي في الحد من المخاطر في بنك سوسييتي جينيرال الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 9، جوان 2018، ص 855.

– زيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات وتوفير المعلومات التي تساعدها في تنفيذ الاستراتيجيات.

– تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر.

– تقويم وتحسين فاعلية الرقابة.

– تقويم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة المؤسسة ومراقبتها.

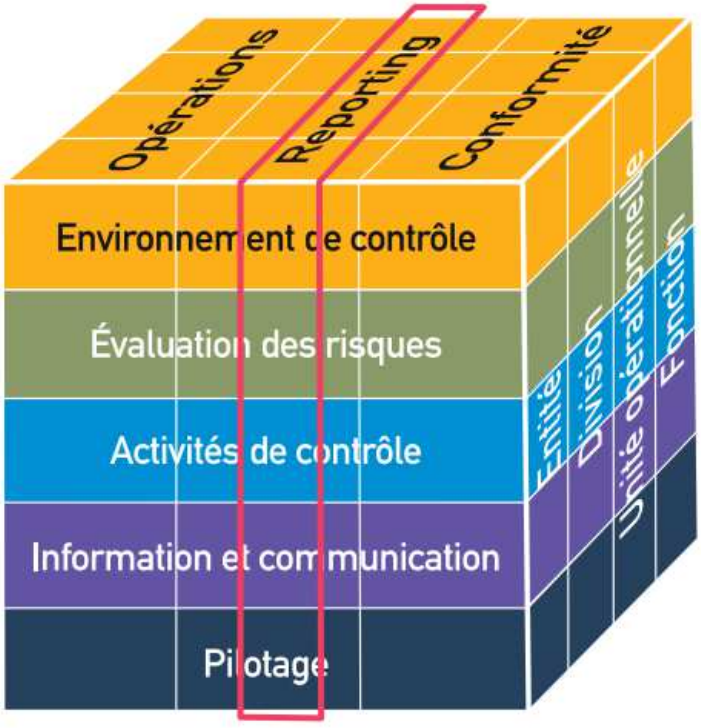
ثالثا: نماذج الرقابة الداخلية البنكية

هناك عدة نماذج دولية للرقابة الداخلية في البنك منها:

أ- نموذج COSO2013

لأكثر من عشرين عاما، كانت COSO مرجعا أساسيا في مجال الرقابة الداخلية في جميع أنحاء العالم منذ نشرها في سنة 1992. ومع ذلك، ومن أجل مراعاة البيئة الاقتصادية والتنظيمية المتغيرة التي تعمل فيها المؤسسات بشكل أفضل – مخاطر جديدة، وتوقعات متزايدة في الحوكمة، والدور المتزايد الأهمية للتكنولوجيا، وزيادة استخدام والاستعانة بالمصادر خارجية – وتم إطلاق تحديث لهذا المرجع في 21 ماي 2013. يرتكز هذا النموذج على 5 مركبات يوضحها الشكل رقم (6).

شكل رقم (6): نموذج COSO2013 للرقابة الداخلية



المصدر:

Jean-Pierre HOTTIN et al, Pocket Guide COSO2013, Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation, Institut français de l'audit et du contrôle internes, Juillet 2013, p 18.

يوضح لنا الشكل رقم (6) نموذج COSO2013 للرقابة الداخلية وهو يرتكز على ثلاثة محاور. المحور الأول هو مكونات إدارة المخاطر التي تنقسم إلى 5 أصناف هي: بيئة المراقبة، تقييم المخاطر، نشاط الرقابة، إعلام واتصال، والتوجيهات. المحور الثاني هو المستويات التنظيمية التي تنقسم بدورها إلى 4 مستويات وهي: الكيان، القسم، الوحدة العملياتية، والوظيفة. أما المحور الثالث فهو يمثل الأهداف التي تنقسم إلى 3 أهداف وهي: عملياتية، الإبلاغ، والمطابقة.

ويتميز تحديث النظام المرجعي للرقابة الداخلية COSO2013 بتوضيح 17 مبدأ التي يقوم عليها هذا النظام. وبالتالي فإن إصدار 2013 يعتبر أكثر دقة وأسهل في التشغيل، مستفيدة من عدة عقود من ممارسات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. ونعرض في الجدول رقم (8) هذه المبادئ.

جدول رقم (8): مبادئ نموذج COSO2013

5 مركبات	17 مبدأ
1. بيئة المراقبة	1. تثبت المنظمة التزامها بالنزاهة والقيم الأخلاقية. 2. يظهر مجلس الإدارة استقلاليته عن الإدارة. يراقب إنشاء نظام الرقابة الداخلية وعمله بشكل صحيح. 3. تحدد الإدارة، التي تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة، الهياكل والملحقات، وكذلك الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة لتحقيق الأهداف. 4. تثبت المنظمة التزامها بجذب وتدريب والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وفقا للأهداف. 5. تضع المنظمة واجبا على كل فرد في محاسبة مسؤولياته فيما يتعلق بالرقابة الداخلية.
2. تقييم المخاطر	6. تحدد المنظمة الأهداف بوضوح كاف لتحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالأهداف. 7. تحدد المنظمة المخاطر المرتبطة بتحقيق أهدافها في جميع أنحاء نطاق مسؤوليتها وتحللها من أجل تحديد أساليب إدارة المخاطر المناسبة. 8. تدمج المنظمة مخاطر الاحتيال في تقييمها للمخاطر التي يمكن أن تضر بتحقيق الأهداف. 9. تحدد المنظمة وتقيم التغييرات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نظام الرقابة الداخلية.
3. نشاط الرقابة	10. تختار المنظمة وتطور أنشطة الرقابة التي تساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بتحقيق الأهداف إلى مستويات مقبولة. 11. تختار المنظمة وتطور أنشطة الرقابة العامة في نظام المعلومات لتسهيل تحقيق الأهداف. 12. تنفذ المنظمة أنشطة رقابية من خلال توجيهات تحدد الأهداف المتوخاة والإجراءات

	التي تطبق هذه التوجيهات.
4. إعلام واتصال	13. تحصل المنظمة على المعلومات ذات الصلة والجودة أو تنشئها ثم تستخدمها لتسهيل تشغيل المكونات الأخرى للرقابة الداخلية. 14. تبلغ المنظمة داخليا بالمعلومات اللازمة للتشغيل السليم للمكونات الأخرى للرقابة الداخلية، ولا سيما فيما يتعلق بالأهداف والمسؤوليات المرتبطة بالرقابة الداخلية. 15. تتواصل المنظمة مع أطراف ثالثة بشأن العوامل التي تؤثر على الأداء السليم للمكونات الأخرى للرقابة الداخلية.
5. التوجيهات	16. تختار المنظمة وتطور وتنفذ تقييمات مستمرة و/أو مخصصة من أجل التحقق مما إذا كانت مكونات الرقابة الداخلية موجودة وتعمل. 17. تقوم المنظمة بتقييم وإبلاغ نقاط الضعف في الرقابة الداخلية في الوقت المناسب إلى المسؤولين عن الإجراءات التصحيحية، بما في ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

المصدر:

Béatrice Ki-Zerbo, Plaidoyer pour des principes justes et pertinents: Comment donner du sens aux systèmes de contrôle interne?. Audit & Contrôle internes, n°215, juin-juillet 2013, p 17.

ب- نموذج بازل للرقابة البنكية

يتكون نظام الرقابة الداخلية حسب لجنة بازل من مجموعة من المكونات والمتمثلة فيما يلي:[1]

*** الإشراف الإداري وثقافة الرقابة:**

يضم هذا المكون ثلاثة مبادئ والمتمثلة في:

المبدأ الأول: ينص على:

- يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤولا عن الموافقة والمتابعة بصورة دورية لإستراتيجيات الأعمال والسياسات الهامة للبنك؛

- يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤولا عن فهم المخاطر الأساسية التي يديرها البنك، وتحديد المستويات المقبولة لهذه المخاطر وضمان أن تتخذ الإدارة العليا الخطوات اللازمة لتحديد، قياس، متابعة والرقابة على هذه المخاطر؛

- يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤولا عن الموافقة على الهيكل التنظيمي؛

- يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤولا عن ضمان بأن الإدارة العليا تقوم بمتابعة فعالية نظام الرقابة الداخلية؛

- يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن ضمان وضع نظام كاف وفعال للرقابة الداخلية والحفاظ عليه.

المبدأ الثاني: ينص على:

[1] - حاج قويدر قورين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

– يجب أن تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تم الموافقة عليها من طرف مجلس الإدارة؛

– يجب أن تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تطوير العمليات التي تحدد، تقيس، تتابع وتراقب المخاطر التي يتعرض لها البنك؛

– يجب أن تكون الإدارة العليا مسؤولة عن المحافظة على الهيكل التنظيمي الذي يحدد بوضوح السلطات والمسؤوليات وعلاقات الإبلاغ؛

– يجب أن تكون الإدارة العليا مسؤولة عن ضمان تنفيذ المسؤوليات تنفيذا فعالا؛

– يجب أن تكون الإدارة العليا مسؤولة عن وضع سياسات الرقابة الداخلية المناسبة

– يجب أن تكون الإدارة العليا مسؤولة عن متابعة مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية.

المبدأ الثالث: ينص على:

– يتحمل مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولية تعزيز معايير الأخلاق والنزاهة، وإرساء ثقافة داخل البنك التي تؤكد وتبرهن لجميع مستويات الموظفين على أهمية نظام الرقابة الداخلية؛

– يجب على جميع الموظفين في البنك أن يفهموا دورهم في عملية الرقابة الداخلية وأن يشاركوا مشاركة كاملة في هذه العملية.

*** الاعتراف بالمخاطر وتقييمها**

يضم هذا المكون (العنصر) المبدأ التالي:

المبدأ الرابع: ينص على:

– يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال تحديد المخاطر المادية التي تؤثر سلبا على تحقيق أهداف البنك، بحيث يجب الاعتراف بها وتقييمها بصورة مستمرة؛

– يجب أن يشمل التقييم جميع المخاطر التي يواجهها البنك (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل، المخاطر القانونية ومخاطر السمعة)؛

– يحتاج نظام الرقابة الداخلية إلى تعديل بشكل مناسب لمعالجة أي مخاطر جديدة أو غير مضبوطة سابقا.

*** أنشطة الرقابة وفصل المسؤوليات**

يضم هذا المكون (العنصر) المبدأين التاليين:

المبدأ الخامس: ينص على:

– يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود هيكل رقابة مناسب، مع تحديد أنشطة الرقابة عند كل مستوى من مستويات الأعمال؛

– يجب أن تكون أنشطة الرقابة جزء لا يتجزأ من الأنشطة اليومية للبنك؛

المبدأ السادس: ينص على:

– يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود فصل مناسب للمسؤوليات، من أجل تجنب تداخل المسؤوليات بين الموظفين؛

– يجب تحديد مجالات التداخل بين المسؤوليات والعمل على التقليل منها، وإجراء متابعة مستقلة لها.

*** الاتصالات والمعلومات**

يضم هذا المكون (العنصر) ثلاثة مبادئ والمتمثلة فيما يلي:

المبدأ السابع: ينص على:

– يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود ما يكفي من البيانات الداخلية المتعلقة بالجانب المالي والتشغيلي والامتثال للوائح والقوانين، وكذلك معلومات السوق الخارجية حول الأحداث والشروط ذات الصلة باتخاذ القرار؛

– يجب أن تكون المعلومات موثوقة وفي الوقت المناسب، وأن تقدم بشكل متسق.

المبدأ الثامن: ينص على أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يتطلب وجود أنظمة معلومات موثوقة تغطي جميع الأنشطة الهامة للبنك؛

المبدأ التاسع: ينص على أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة للتأكد من أن جميع الموظفين لديهم الفهم الكافي حول السياسات والإجراءات والالتزام بها، وأن المعلومات الأخرى ذات الصلة تصل إلى الموظفين المناسبين.

*** متابعة الأنشطة وتصحيح نقاط الضعف**

يضم هذا المكون (العنصر) ثلاثة مبادئ والمتمثلة فيما يلي:

المبدأ العاشر: ينص على:

– يجب متابعة فعالية الرقابة الداخلية للبنك بشكل مستمر؛

– يجب أن تكون عملية متابعة المخاطر الرئيسية جزءا من الأنشطة اليومية التي يقوم بها البنك، فضلا عن عمليات التقييم الدورية التي تجريها دوائر الأعمال والتدقيق الداخلي.

المبدأ الحادي عشر: ينص على:

– يجب أن يكون تدقيق داخلي فعال وشامل لنظام الرقابة الداخلية الذي يقوم به موظفون مستقلون من الناحية التشغيلية ومدربون تدريبا مناسبا؛

– التدقيق الداخلي يعتبر جزء من عملية متابعة نظام الرقابة الداخلية، ويجب أن تقدم تقاريره مباشرة إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة التدقيق التابعة له، بالإضافة إلى تقديم التقارير للإدارة العليا.

المبدأ الثاني عشر: ينص على أن نقاط الضعف يتم تحديدها من طرف دوائر الأعمال، التدقيق الداخلي أو موظفي الرقابة الآخرين، بحيث يجب الإبلاغ عنها في الوقت المناسب إلى المستويات الإدارية المناسبة ومعالجتها فورا.

*** تقييم نظام الرقابة الداخلية من قبل السلطات الإشرافية**

ينص هذا المكون على المبدأ التالي:

المبدأ الثالث عشر: ينص على:

– يتعين على السلطات الإشرافية أن يطلبوا من جميع البنوك بغض النظر عن حجمها، أن يكون لديها نظام فعال للرقابة الداخلية يتناسب مع طبيعة تعقيد المخاطر الملازمة في أنشطته داخل وخارج الميزانية والتي تستجيب للتغييرات في بيئة البنك وظروفه؛

– في حال ملاحظة السلطات الإشرافية بأن نظام الرقابة الداخلية غير كاف أو غير فعال بالنسبة للمخاطر التي تواجه البنك (لا يغطي جميع المبادئ المذكورة سابقا)، يجب على السلطات الإشرافية أن تتخذ الإجراءات المناسبة.

المطلب الثاني: تحليل المردودية

يعتمد نظام مراقبة التسيير فلسفة تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأقسام تسمى بمراكز المسؤولية، والتي على أساسها يتم تحليل مردودية مختلف الأنشطة والوظائف، وتختلف هذه المراكز باختلاف دورها وأهدافها وكذا علاقتها بمراكز المسؤولية الأخرى. تعتبر مراكز المسؤولية الأساس الأول لمراقبة التسيير في تبني اللامركزية وتفويض السلطات، وكذا ترشيد القرارات المتعلقة بالكفاءة الاقتصادية للأنشطة والوظائف، ويمثل مركز المسؤولية وحدة إدارية لها تفويض سلطة رسمي يسمح لها بالتفاوض حول العمليات المتعلقة بتخصيص الموارد، ومستوى الأهداف وكذا الميزانيات وذلك في إطار مخطط تشغيلي، كما تتمتع هذه الوحدة بنظام قيادة مستقل يسمح لها بتحديد أوجه استغلال هذه الموارد ودرجة تحقيق الأهداف، سواء من خلال استعمال لوحات القيادة المختلفة أو من خلال تقارير النشاط، وترتبط عملية التفويض بالتدفقات المالية وبمستوى معين من التكاليف. تنقسم مراكز المسؤولية إلى ثلاثة أقسام هي: مراكز الدخل، مراكز الربح ومراكز التكلفة، **فمراكز الدخل** هي المراكز التي ترتبط فيها عملية التفويض بالأعباء المحملة على مستوى النشاط، وعادة ما تكون هذه المراكز عبارة عن وكالات بيع، أين لا يمتد التفويض ليشمل شروط التفاوض التجارية والتسعير، ويكون هدف المسؤول عن هذا المركز ضمان مستوى معين من الأعمال والأنشطة، إضافة إلى ضمان كفاءة استخدام الميزانية الوظيفية. المخصصة؛ أما **مراكز الربح** فتمثل مراكز تحقيق الإيرادات في المؤسسات المالية والمصرفية لذا يكون لها قدر كبير من التفويض، حيث يشمل التفويض شروط التفاوض كالتسعير والتخفيضات وشروط التسديد، ويهتم المسؤول عن هذا المركز بتحقيق مستوى دخل معين يسمح له بتغطية التكاليف، أو مستوى ربحية معين، أما بالنسبة **لمراكز التكلفة** فهي المراكز التي ترتبط فيها عملية تفويض السلطة بالأعباء المحملة لإنتاج منتوج ما أو من خلال وظيفة عامة ويكون هدف المسؤول عن هذا المركز التحكم في التكاليف وإبقاءها عند مستوى معين، والتي تقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام هي:[1]

[1] - سامي هباش، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

– **مراكز تشغيلية:** مهمتها تنفيذ الأعمال والأنشطة التي تتسم بالتكرار، أين تكون طريقة العمل نمطية ومحددة، وتقوم هذه المراكز بالعمليات الأساسية على غرار معالجة الشيكات، تسيير عمليات القروض، التحويلات البنكية، عمليات البيع والشراء في البورصة، العمليات الخاصة بالأسهم وغيرها، وتعتمد على المحاسبة التحليلية في تحديد الحاجة من الموارد، وفي وضع نظام فوترة لعمليات هذا المركز لفائدة المركز المستفيد عن طريق سعر التحويل الداخلي، أو عن طريق المقارنة بأسعار العمليات في السوق، كما تقوم أيضا بتحديد التكلفة المعيارية لهذه المنتجات و الخدمات.

– **المراكز المساعدة:** وتسمى أيضا بالمراكز الوظيفية أو مراكز الخدمات العامة تقوم بمهام غير تكرارية تصف بالتعقيد النسبي، أين تجمع هذه المهام حسب صنف النشاط، أو حسب المستفيد منها، وتمثل مراكز التكلفة غير المباشرة للمنتجات النهائية، مثل مراكز البحث والتطوير، مراكز الإعلام الآلي، مراكز الصيانة، التدريب وغيرها، وتتم حساب مردودية هذه المراكز من خلال نظام مورد– عميل.

– **المراكز الهيكلية:** تتعلق بأنشطة الإدارة العليا، الخاصة بتقديم الدعم والتنسيق للمراكز الأخرى، مثل التدقيق ،مراقبة التسيير، الاتصال وغيرها، هذه الأنشطة التي لا تتميز بالتكرار والنمطية، وتهدف إلى تحسين صورة المؤسسة وضمان قانونية ومصداقية مختلف العمليات المالية والمحاسبية، كما تعمل أيضا على تحسين الأداء الاقتصادي للوحدات، وتقسم تكاليف هذه المراكز بطريقة متفق عليها داخليا أي بطريقة تعاقدية، أو عن طريق طرق تقييم يتم تحديدها داخليا.

أولا: الناتج الصافي البنكي لمركز المسؤولية

لتحديد الناتج الصافي البنكي لمركز مسؤولية (وليكن وكالة على سبيل المثال)، فإن هذا يتطلب:[1]

- توجيه الموارد نحو الاستخدامات،
- قياس رؤوس الأموال الموضوعة تحت التصرف والاستعمال،
- تحديد معدل للتنازل الداخلي لهذه الأموال.

أ– توجيه الموارد نحو الاستخدامات

هناك مدخلان لتوزيع الأموال المجمعة والتي تمثل موارد البنك نحو الاستخدامات المختلفة وهما: مدخل مجمع الأموال ومدخل التخصيص. هذان المدخلان تم تناولها بالتفصيل في الفصل الرابع.

ب– قياس رؤوس الأموال

تبعا لما سبق –توجيه الموارد نحو الاستخدامات– يستوجب قياس رؤوس الأموال المقتطعة أو المدفوعة في أي من المدخلين، ويمكن تناول ذلك من خلال:

– **التدفقات الخام والتدفقات الصافية**

[1] - سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 303-310.

هذه المسألة تتعلق بمعرفة ما إذا كان مركز الربح (الوكالة) يدفع كل موارده التي يجمعها أو يبدأ أولا باستخدام أمواله الذاتية.

حسب طريقة التدفقات الخام كل موارد المركز تدفع في القطب الذي يمول كل الاستخدامات، وحسب طريقة التدفقات الصافية المركز يخصص موارده الخاصة لتمويل استخداماته ثم يدفع الباقي في القطب. والاختيار بين الطرفين لا يتعلق بالمردودية فقط وإنما لأسباب إستراتيجية أيضا.

- تقييم رؤوس الأموال

هنا أيضا عدة اختيارات ممكنة لتقييم رؤوس الأموال المستعملة أو تحت التصرف وهي:

* رؤوس الأموال الفورية والتي تقاس حسب تاريخ معطى، مع إيجابية السهولة في الحساب وسلبية الانضباط فيه.

* رؤوس أموال متوسطة (ثلاثية الأشهر مثلا)، من الأفضل استعمال الطريقة السابقة، لأنها تخفي الحالات الشاذة.

* رؤوس أموال متوسطة بتاريخ خزينة تأخذ بعين الاعتبار نظام الأيام ذات القيمة. وهو نظام تحسب فيه الفائدة ليس على الأيام الفعلية بل على مدة أكبر، وتتعلق برؤوس الأموال قيد التحصيل والتي يضعها البنك تحت التصرف، ويستطيع أن يقرضها في سوق ما بين البنوك، أين يتأتى من ذلك ربح نقدي للخزينة يجب تقييمه، هذا التقييم صعب لأنه ينطوي على تحديد الأيام ذات القيمة بشكل موحد لكل نوع من العمليات، وينطلق بشكل عام من معدل الفائدة بين البنوك. هذه الطريقة في التقييم تكون مفيدة خاصة عند تطبيقها على زبون معين وعلى عملية يقوم بها بذاتها.

ج- معدل التنازل الداخلي لرؤوس الأموال

ونعني بذلك وضع معدل تقييمي كثمن لحركة رؤوس الأموال داخل خزينة البنك. وهناك طريقتان لذلك هما:

- المعدل الوحيد للتنازل

حيث يوجد معدل وحيد للتنازل الداخلي ولتسعير كل حركات الخزينة، سواء الدفع أو السحب من قطب الأموال.

فإذا فرضنا أن وكالة تقع في حي سكني وتجمع ودائع كبيرة، سوف تجد أن نواتج استغلالها كبيرة بسبب العائد الذي يعطى لها عن الأموال التي دفعتها في القطب. وبالعكس في الوكالة التي تختص في إقراض المؤسسات سوف تجد أن أعباء استغلالها كبيرة بسبب تكلفة اقتراض الأموال من القطب، وذلك عند تطبيق المعدل الوحيد للتسعير. وبالتناسق مع طريقة القطب الوحيد (مدخل مجمع الأموال)، فإن معدل التنازل الداخلي يحدد من طرف البنك إما بالتكلفة المتوسطة للموارد المجمعة، أو باتخاذ معدل الفائدة للسوق النقدية كمرجع. في الحلة الأولى نجد أن تحديد معدل للتنازل الداخلي يجب أن يكون مسبوقا بدراسة معمقة لإيجاد نوع من الملاءمة

مع إستراتيجية تطوير البنك، وبالنتيجة فإن المعدل المرتفع يشجع جمع رؤوس الأموال بحيث تصبح مراكز الربح المعنية بذلك ذات مردودية مرتفعة، والمعدل المنخفض يشجع المراكز المنخفضة في الإقراض.

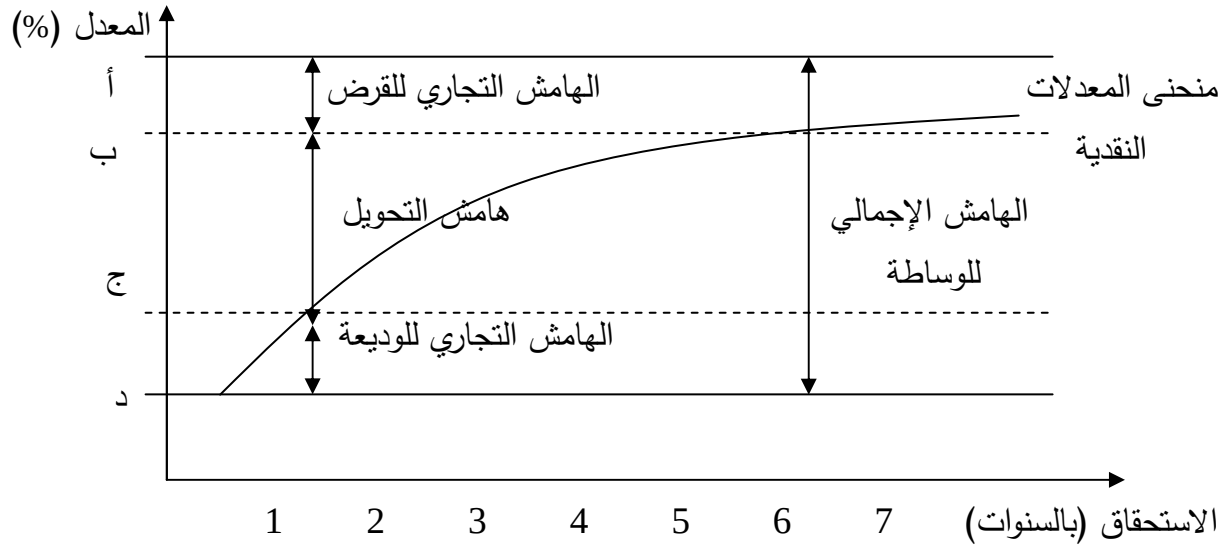
في حالة اتخاذ سعر الفائدة للسوق النقدي كمرجع، يجب أن نسجل هنا بأنه من الحساسية جدا أن نراقب المردودية انطلاقا من معيار متذبذب.

- المعدلات المتعددة للتنازل

هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار التنوع في تكلفة الموارد البنكية عند تطبيق طريقة الأقطاب المتعددة (مدخل التخصيص)، بحيث أن كل قطب يستعمل معدلا للتنازل لتقييم الأموال التي تجلب أو تقرض.

ومهما كانت الطريقة المستعملة، فإن معدلات التنازل الداخلي يجب أن تكون قريبة من معدلات السوق، وفي نفس الوقت تسمح بالتفريق بين الهامش التجاري وهامش التحويل على النحو الذي يظهره الشكل رقم (7).

شكل رقم (7) الهامش التجاري وهامش الوساطة



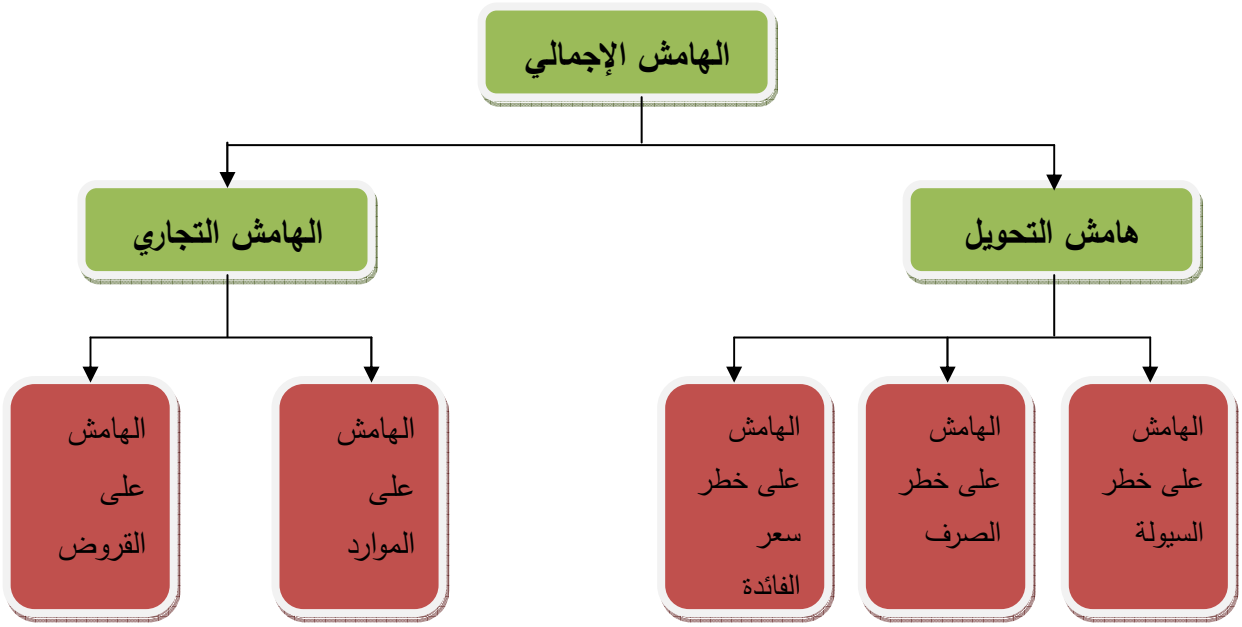
المصدر: ناصر سليمان، التسيير البنكي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 309.

الهامش التجاري لقرض على سبيل المثال يعني الفرق بين المعدل المطبق على المقترض ومعدل التنازل بالنسبة للمورد أو المصدر الذي يمول القرض أي الفرق (أ–ب). والهامش التجاري للوديعة يعني الفرق بين المعدل الممنوح للمودع ومعدل التنازل لصالح القطب (ج–د). القائم بالاستغلال في البنك الذي يتفاوض حول معدل القرض أو الوديعة معني بالهامش التجاري وليس بهامش التحويل (ب–ج) الذي يغطي أخطار السيولة أو السوق، والذي يرتبط بعوامل منها دخول البنك إلى سوق رؤوس الأموال أو تطورات أسعار الفائدة.

إن هامش التحويل الذي يكون مخصصا لمركز الربح كتسيير للخزينة، يضاف إلى الهامش التجاري ليشكل مجموعهما الهامش الإجمالي للوساطة، والذي يساوي الفرق بين مردودية الاستخدامات وتكلفة الموارد.

كما يمكن تمثيل نموذج الهامش الإجمالي والمعدلات المتعددة بالشكل رقم (8).

شكل رقم (8): الهامش الإجمالي والمعدلات المتعددة



المصدر: ناصر سليمان، التسيير البنكي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 309.

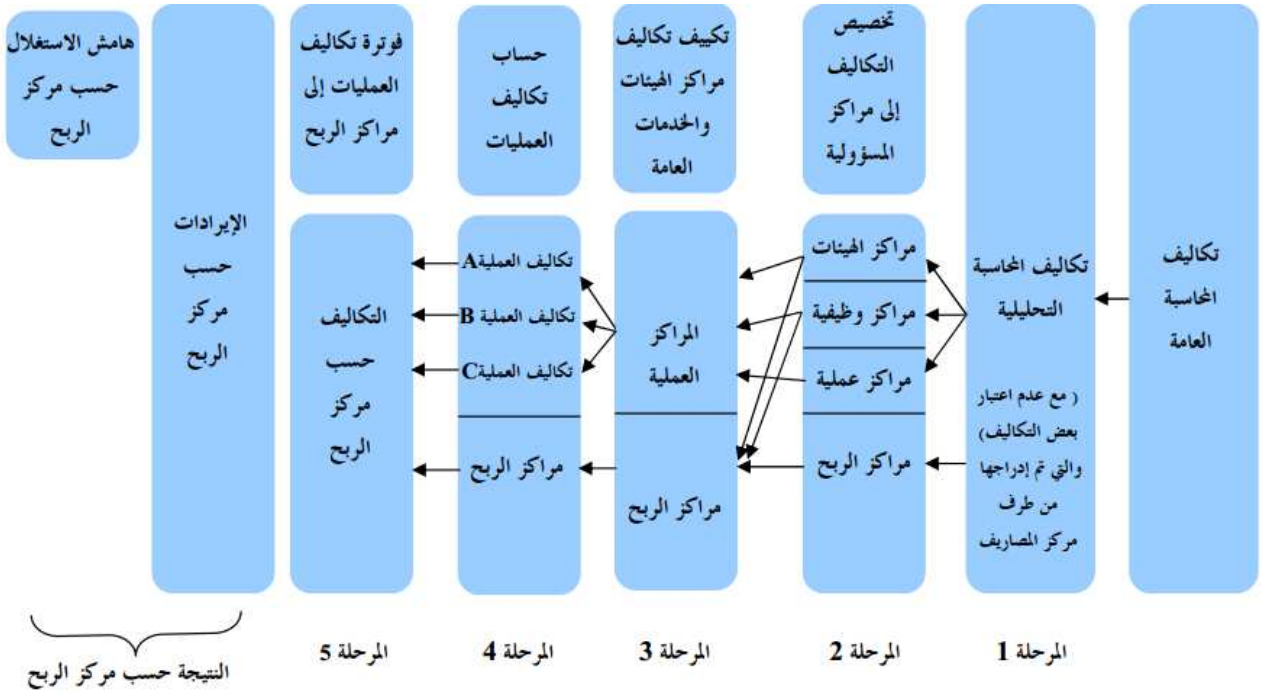
وكخلاصة، فإن هذه الطريقة تسمح بحساب الناتج الصافي البنكي لمركز الربح، مع التسجيل بان النواتج وأعباء الاستغلال البنكي المخصصة للمركز تكون محسوبة بطريقة صحيحة وفعلية، لأن الحسابات منجزة انطلاقا من معدل أو معدلات التنازل الداخلي التي تأخذ بعين الاعتبار نواتج الأيام ذات القيمة.

ثانيا: تحديد التكاليف حسب مراكز المسؤولية

إن اختيار الطريقة التي يتم بها تخصيص تكاليف الاستغلال بالنسبة لمركز المسؤولية والتي تدخل في حساب نتيجة البنك هي الخطوة الثانية في عملية تحديد المردودية لمركز المسؤولية. إن هذه العملية يمكن أن تكون أكثر أو اقل تعقيدا، وهذا راجع إلى حجم البنك وغلى درجة الدقة المطلوبة في حساب التكاليف والمردودية، وبالنسبة إلى النشاط البنكي والمالي فإن تلك التكاليف عموما تشمل مصاريف المستخدمين بالإضافة إلى مصاريف أخرى تختلف من مركز مسؤولية إلى آخر. والشكل العام في حساب التكاليف لمركز المسؤولية والذي هو مستخدم منذ وقت طويل وفي غالبية البنوك مبين في الشكل رقم (9).[1]

[1] وليد مرغني، مرجع سبق ذكره، ص ص

شكل رقم (9): المخطط العام لحساب التكاليف حسب مراكز المسؤولية



المصدر: وليد مرغني، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، 2011، ص 74.

بالنسبة للشكل رقم (9) فهو ينقسم إلى خمسة مراحل أساسية، وذلك انطلاقا من تحديد الأعباء التحليلية غير المعتبرة في حساب التكاليف إلى غاية فوترة تكاليف العمليات إلى مراكز الربح. تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- المرحلة الأولى: تحديد التكاليف التي يحتفظ بها في المحاسبة التحليلة.
- المرحلة الثانية: توزيع الأعباء على مراكز المسؤولية.
- المرحلة الثالثة: تكييف أعباء المراكز الوظيفية ومراكز الهيئات إلى المراكز العملية ومراكز الربح.
- المرحلة الرابعة: حساب الأعباء العملية.
- المرحلة الخامسة: فوترة أعباء العملية إلى مراكز الربح.

وهناك العديد من طرق تحديد تكاليف العمليات داخليا منها:

- **طريقة التكاليف المعيارية**

يمكن أن نعرف التكاليف المعيارية على أنها تكاليف تنبؤية تحدد في إطار العمل العادي لمركز المسؤولية، وعموما تحدد على أساس تكلفة الحصول على الموارد وكذلك على أساس إنتاجية المركز، وبالتالي يتحدد لدينا معيار يتم العمل به لمدة معينة من الزمن. وتتضمن هذه الطريقة عدة مزايا منها:

* تسمح بحساب تكاليف الوحدة دون الأخذ بعين الاعتبار الآثار الناتجة عن التغيرات في حجم النشاط.

* تسمح بتحديد أذاء ماكز الربح بعدم جعلها تتحمل تكاليف نشاطات فرعية محتملة، أو سيئة الأداء المنتظم في مراكز العمليات.

* تسمح بتسريع خروج النتائج حسب مراكز الربح في نفس السنة، لأن التكاليف الموحدة تحدد مبدئيا لمدة سنة واحدة. وفي نهاية السنة يمكن استعمال التقارب مع التكاليف الفعلية في إعادة تحديد التكاليف الموحدة إذا كان هناك داع لذلك.

- طريقة التكاليف الجزئية

تبعا لهذه الطريقة لا يتم أخذ في الاعتبار جزء من التكاليف غير المباشرة ولا سيما الخاصة بالهيئات البينية، وتكمن أهمية هذه الطريقة في طابعها الديناميكي: فالمسؤول على المركز على علم كامل بمجموع الأعباء التي تدخل في حساب التكاليف الوحدوية الخاصة بذلك المركز، ومنطقيا يجب عليه أن يتمكن من التفاوض حول السعر والحجم، وهذا ما يساهم في وضوح الأداء وكذلك تكون الحسابات المتعلقة بتصنيف مردودية النشاطات أو المنتجات أكثر موضوعية مما كانت عليه في التكاليف الكاملة، غير أن طريقة التكلفة التامة سواء كانت معيارية أو فعلية تبقى ضرورية في حالات التوحيد المحاسبي أو في حالات المقارنة مع المنافسين الأفضل. وبالتالي فإن التكاليف الجزئية لا يمكنها أن تحل بصفة تامة محل التكاليف الكلية.

- الفصل بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة

تعد التفرقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة امتداد للطريقة السابقة، بحيث تسمح بتمييز الأعباء المتعلقة بالنشاط (الأعباء المتغيرة) عن الأعباء المرتبطة بالقدرة والمدة (الأعباء الثابتة) وتعتبر هذه الطريقة مفيدة بصفة خاصة في إدراك آثار التغير في حجم النشاط على التكاليف الوحدوية، فمعرفة تلك الآثار تكون ملائمة جدا في اتخاذ القرار.

- طريقة تكاليف السوق

إن تحديد سعر الفوترة الداخلية يمكن أن يكون من خلال اتخاذ التكاليف المطبقة في المؤسسات الأخرى كمرجع لقطاع النشاط، ولهذه الطريقة أفضلية وهي كونها تستطيع مقارنة مستويات الأداء الداخلي بتلك الخاصة بالسوق، غير أنها صعبة جدا للتطبيق، لاعتبارين هما: الأول، نقص المعلومات المتوفرة. والثاني، تباين الاتفاقات التحليلية المستعملة من طرف البنوك في تحديد تكلفة عملياتهم.

- طريقة التكاليف المستهدفة

هنا لا يتعلق الأمر بطريقة لحساب التكاليف، لأنها في الواقع مقاربة لتحديد أهداف التكاليف الداخلية، ومبدأ هذا التحديد هو:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع التنافسي – الهامش المتوقع

ويعرف الهامش المتوقع بأنه التسيير مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف، وكذلك التموضع التقني وتسويق المنتج. ويرافق هذا النوع من المقاربات أكثر فأكثر تحول البنية أو التنظيم، ويتعلق المر بالمساعدة على إدخال

منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة هندسة المسارات الموجودة. ونلاحظ أن طريقة التكلفة المستهدفة هي معاكسة شكليا للمسارات التقليدية للقرار، التي تقوم انطلاقا من عمليات تحديد سعر التكلفة أولا، ثم التسيير الملائم للهامش المستهدف، وتبعا لهذه الطريقة فإن المسارات العملية هي التي يجب أن تتكيف قصد السماح بتسعير تنافسي في السوق.

- طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC

هذه الطريقة ترتكز على استعمال النشاطات التي تقوم بها مراكز المسؤولية للربط بين الموارد وموضوع التكلفة، كما هو مبين في الشكل رقم (10).

شكل رقم (10): مبادئ طريقة ABC

المصدر: وليد مرغني، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، 2011، ص 77.

ثالثا: قياس المردودية

إن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن المردودية، إذ تعتبر المردودية عنصرا معقدا في الوسط البنكي وعملية قياسيا ليست أبدا بالعملية البسيطة ومرد ذلك إلى سببين رئيسيين: الأول يعود إلى ضخامة الأعباء الهيكلية وصعوبة توزيعها بين مختلف عناصر التكاليف، أما الثاني فيعود إلى تعدد مراكز المردودية إذ يتم حسابها بالنسبة لكل من:[1]

- المردودية حسب مركز الربح

إن المردودية حسب مركز الربح تسمح بتقسيم ناتج البنك إلى مركز ربح يسمح بإعطاء تقدير للعناصر الداخلية لشدة المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية، إذ يعتبر حساب المردودية من الأدوار الرئيسية المعهدة إلى التسيير البنكي.

- المردودية حسب المنتج

[1] - منى يحي الشريف ، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-137.

إن متابعة المردودية حسب المنتج تشكل عنصرا أساسيا لأن المؤسسة يمكنها أن تركز على العناصر أو المنتجات الأكثر مردودية لحافظتها المالية، وهذا بإعطاء عناصر دقيقة حول الهوامش المنتجة من الخدمات المباعة من طرف البنك.

- المردودية حسب العملاء

لقد أصبح من الضروري على البنوك الاهتمام بالمردودية حسب العملاء ومتابعتها لأنها تسمح لهم بمعالجة خيارات مثل احتياجات جديدة للعملاء.

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية، حيث تعرف بأنها: "عبارة عن تخطيط كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة". ويعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها: "خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه و/أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين".[1]

أولا: مراحل إعداد الموازنات في البنك

يرتكز لفظ مخطط الميزانية على اندماج إجراءات تنظيم ومتابعة مخطط صارم يمثل التسيير النموذجي للإجراءات المخططة، ويمكن إبراز خمس مراحل في تنظيم الإجراءات وهي:[2]

- المرحلة الأولى

ينطلق في المرحلة الأولى في نهاية السداسي الأول من طرف المديرية العامة وذلك بنشر وتحديد محاور الإستراتيجية والأهداف العامة التي يحتفظ بها قصد إعداد الموازنة (N+1)، ويتم إرسال رسالة ضبط Lettre de cadrage ورسالة قصد (نية) Lettre d'intention إلى مراكز المسؤولية بالشروع في إعداد ميزانية مسبقة Pré Budget N+1 وبالموازاة يرسل الفرضيات الاقتصادية والنقدية التي يحتفظ كمرجع تقييم لمجموع المتحاورين في البنك Inter locuteur. وتقوم هذه الفرضيات على نسب الفائدة ونسب الصرف وكذا المعطيات الرئيسية التي تسمح بترقيم تنبؤات النشاط والإيرادات (التظخم، النمو الاقتصادي،...) وتكمل هذه الفرضيات بتنبؤات داخلية مثل التكلفة المتوسطة للعمليات.

- المرحلة الثانية

تتم المرحلة الثانية خلال الثلاثي الثالث وتتكفل بها مراكز المسؤولية المكلفة بإعداد الموازنات المسبقة، ولهذا يتلقون خلال شهر جويلية مذكرة تصف إجراءات الموازنة، وتصاميم الوثائق التي يستعلم عنها وكذا آجال إرسال المراسلات، ويستقبلون أيضا حالة ما أنجز في نهاية جوان من السنة الجارية فيما يتعلق بالناتج البنكي

[1] - محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 4.
[2] - منى يحي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-142.

الصافي PNB والمصاريف العامة، ونتيجة الاستغلال الخام، والنتيجة الصافية، وكذلك الحالات الإحصائية المتعلقة بالنشاط مثل حالات الإيداعات والقروض.

وتخص هذه الموازنات الأولية العناصر الأساسية للتنبؤ كما تظهر في منتصف السنة الجارية:

* أهداف النشاط والعوائد.
* أهداف المحيط العملي.
* قوائم وتكاليف الاستغلال المرتبطة بأهداف النشاط والفوائد.
* مصاريف معلوماتية.
* المشاريع الاستثمارية والتنموية (التكوين، الأسهم التجارية،...) حسب الأولوية.

ويمكن أن نبرز الوثيقة الشاملة المتعلقة بالنشاط أو العوائد في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): نموذج لوثيقة الموازنة للبنك

عائدات	تذكير بالمنجز	الهدف	المقدر	اقتراح الموازنة	تغير المقدر
مؤشرات النشاط	N−1	N	N	N+1	N+1/N
التعليمات					

المصدر: منى يحي الشريف، مراقبة التسيير وإدارة المخاطر في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018، ص 141.

يسمح هذا الجدول بمتابعة وتقييم النشاط أو العائد، على مدار ثلاث سنوات، كما يسمح بتحديد الميل فوريا.

ويفصل في مشاريع الاستثمار والتنمية بالإشارة إلى غاية الاستثمار (الإنتاجية، النوعية، النشاط،...)، والتكاليف المباشرة وغير المباشرة والاقتصاديات المؤكدة، وتحقق مراقبة التسيير باشتراك مراكز المسؤولية وتمنح مساعدتها وخصائصها للمساعدة في تحديد الأهداف وترقيتها وتنميتها.

– المرحلة الثالثة

أما المرحلة الثالثة فتتكفل بها مصالح مراقبة التسيير، وتتم في الثلاثي الثالث أو في غضون عدة أسابيع، وتتمثل في إجراء تعزيز أول للموازنات الولية Pre budget التي ترسلها مراكز المسؤولية، وإنجاز تحاليل الانسجام. يمكن لمراقبة التسيير أن تطلب من مراكز القرار إعادة النظر في عناصر معينة من الموازنة الأولية، وفي ختام هذه التأكيدات يعطي الرأي حول مصداقية الموازنة الأولية فيما يخص النقاط التالية:

* خيارات التنمية في التراجع أو إعادة التوزيع لموارد المركز، فهل هي في انسجام مع التوجيهات الإستراتيجية ومع المخطط العملي للبنك أو مع جوهر اتصال المسؤولية، سواء كان ذلك عن طريق خط المهن أو من خلال الوظيفة؟

* هل أهداف النشاط ومداخيل تكاليف الاستثمار في خط المهن بالمقارنة مع الأهداف والفرضيات الاقتصادية المبلغة؟

* وهل وزعت الجهود بين مراكز المسؤولية المختلفة؟ وما هي المناصب الأكثر تأثيرا بالتوجهات والفرضيات المنشورة؟

وبعد هذا التحليل وعمليات التوضيح المنجزة لدى المراكز، فإن الموافقة المبدئية تؤدي إلى نشر وثائق ملخصة عن النشاط والاستثمارات والحالات الرئيسية للتنبؤ بنتائج البنك بالنسبة لـ N و N+1. وهذه الأخيرة ترسل إلى المديرية العامة مرفقة بالتعليمات.

- المرحلة الرابعة

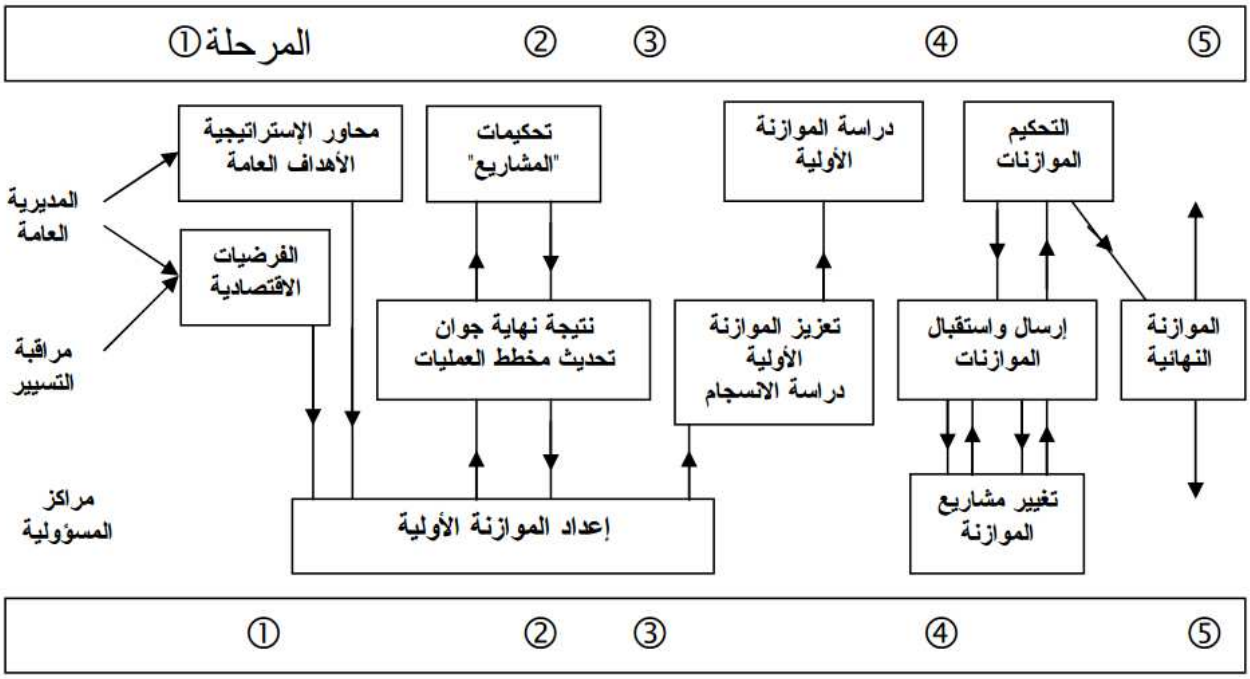
هي مرحلة المفاوضات بين المديرية العامة ومراكز المسؤولية من خلال اجتماعات أو (لجان الموازنة) بغية الوصول إلى اتفاق حول أهداف النشاط والعوائد والتكاليف، والاستثمار المخطط على مستوى كل مركز مسؤولية، ومن اجل التسيير الجيد للإجراء فمن المهم أن لا تجتمع اللجان في نهاية السنة، والفضل في (أكتوبر/نوفمبر)، قصد التمكن من الحصول على هوامش يد عاملة حقيقية (فعلية) على إتمام الموازنة، مع إمكانية ذهاب ورجوع الوثائق والتكرارات في إطار (مكونات الموازنة)، ويمكن اقتراح أرقام بديلة بين المديرية العامة ومراكز المسؤولية ومراقبة التسيير بغية تحقيق انسجام الفرضيات والأهداف والمشاريع ولنلاحظ انه من خلال فترة إجراءات الموازنة هذه، تملك مراكز المسؤولية معلومات عن المنجز في الأشهر التسعة الأولى من السنة، مما يؤدي إلى تغيرات في المقدرات الخاصة بالسنة N وكذلك على أهداف السنة N+1.

- المرحلة الخامسة

تعد المرحلة الأخيرة في إنشاء الموازنة النهائية حسب طبيعة الموازنة، وتعطي هذه الوظيفة مجالا للتحكيمات الأخيرة بين المديريات المختلفة، وتقدم الموازنة النهائية لمسؤولي البنك (مسيري البنك)، وإلى مجلس الإدارة للبنك الذي يؤيد الموازنة النهائية في جميع مراكز المسؤولية في البنك. ويمكن لمراقبة التسيير أن تستعمل من أجل هذه الوثائق المضبطة (إشعار الموازنة) بوثيقة احتمالية، عليها إمضاء المديرية العامة من أجل تمييز الطابع التعاقدي للالتزام الذي تعهد به مسؤول مركز المسؤولية المعني بالأمر.

يمكن توضيح الخطوات السابقة في إعداد الموازنة التقديرية للبنك بالشكل رقم (11).

شكل رقم (11): خطوات إعداد الموازنة التقديرية للبنك



المصدر: **منى يحي الشريف، مراقبة التسيير وإدارة المخاطر في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018، ص 143.**

ثانيا: مزايا الموازنة التقديرية للبنك

إن الموازنة التقديرية تحقق عدة مزايا للبنك أهمها:[1]

- الموازنة التقديرية أداة تنسيق

يوجد مبدئيا تنسيق كبير بين تجزئة البنك إلى مراكز مسؤولية وتسيير الموازنة، الموازنة السنوية تقدم بصورة شاملة أرقام الأهداف والوسائل للمركز. نلاحظ أن مراكز الربح أكثر من غيرها خاصة مراكز الهياكل ومراكز الدعم (أين تكون الخدمات صعبة الحساب كميا والتي لها توجه تلقائي لإعادة التحكم في وسائلها) معتادة على التحليل بطريقة (حجم-تكلفة-هامش)؛ لأنها حساسة كثيرا لمفاهيم الإنتاج، الأداء والمنافسة. أنظمة الفوترة الداخلية المشار إليها سابقا تسهل التحكم في خطوات الموازنة التقديرية، كما نشير أيضا إلى وجود تكامل حقيقي بين تحليل أو مراقبة المردودية والموازنة التقديرية.

- الموازنة التقديرية وتوضيح المسؤوليات

إن مجالات المسؤولية مفصولة عن بعضها ومحددة بوضوح، وعلى المسيرين يقع تحديد الأهداف الإستراتيجية والالتزام بوضعها قيد التنفيذ. وفي إطارها، المسؤولون يحددون أهداف المراكز ويلتزمون أيضا بتحقيقها.

- الموازنة التقديرية والتشاور

[1] - سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 323-324.

حتى وإن كان تحضير الموازنات التقديرية يستهلك وقتا كبيرا من الاجتماعات والمفاوضات، فهو على الأقل يمثل فرصة للتشاور بين المستويات التسلسلية العليا للمسؤولية، مراقبي التسيير والعاملين في الميدان. أين يصبح الحوار والإقناع والسعي إلى رأي موحد أشياء لا مفر منها.

رغم هذه المزايا إلى أنه يجب أن ندرك بأن الميزانية التقديرية ل تعتبر علاجا لجميع نواحي النقص بل هي أداة إدارية لها حدود ينتفع بها، وأن ذلك يتوقف على جملة من العوامل منها: لما كانت الميزانية التقديرية تعد على أساس التنبؤات والتوقعات لذلك فإن قوة أو ضعف البرنامج الموضوع للميزانية التقديرية يتوقف على صحة هذه التنبؤات والتقديرات، إن العوامل والظروف تتغير وإن التقديرات التي تبنى اليوم على أساس ظروف أو عوامل سائدة في الوقت الحاضر يجب أن تعدل وتبدل بتبدل الظروف والعوامل التي على أساسها تم وضع التقديرات.[1]

ثالثا: أنواع الموازنات البنكية

لضمان تسيير فعال يتم العمل على التفرقة بين صنفين من النواتج والتكاليف. بحيث يتم التحضير بالمؤسسة لموازنة الاستغلال وموازنة الاستثمار. الأولى تأخذ بالنواتج والتكاليف الخاصة بالنشاط، أما الثانية فتعتمد على النواتج والتكاليف الخاصة بتنمية النشاط. لذلك نجد النوعين التاليين:[2]

- موازنة الاستغلال للمؤسسات البنكية

تستوجب هذه الموازنة الأخذ بتكاليف ونواتج الاستغلال وتتكون هذه الأخيرة من: المصاريف البنكية، تكاليف النشاط، مصاريف متنوعة، نفقات استثنائية.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من التكاليف الثابتة، وهي تلك التكاليف المخصصة قبل بداية النشاط، والتي تتحملها المؤسسة مهما كان حجم النشاط، أما التكاليف المتغيرة، فهي التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية والمادية المخصصة لتحقيق الأهداف المسطرة.

تتكون نواتج الاستغلال من: النواتج البنكية، نواتج الاستغلال الأخرى، النواتج المتنوعة.

- موازنة الاستثمار للمؤسسات البنكية

ضمان بقاء المؤسسة وتنميتها يتطلب بالضرورة تجديد الوسائل المستعملة للتأقلم مع متطلبات المحيط.

تظم موازنة الاستثمار النفقات الخاصة بالحيازة على الممتلكات والمصاريف المتعلقة بها، كنفقات البحوث والدراسات، وتتمثل هذه الممتلكات في الأثاث والمباني، إلى جانب الاهتلاكات التي تتوزع على عدة سنوات.

عادة تبين التنبؤات الخاصة بالاستثمارات لنا المقاصد المستقبلية للمؤسسة بالإطلاع على الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة مستقبلا لبقاء المؤسسة وتنمية نشاطها لتحسين النتائج.

[1] - لمين علوطي، هاجر، تزغوين، آليات بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية: دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري، الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، 2016، ص 12.
[2] - منى يحي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-144.

رابعا: مراقبة تنفيذ الموازنة

لا يكتمل نظام للموازنات التقديرية إلا بتطبيق نظام لمراقبة الموازنات التقديرية الذي يسمح بمعرفة مدى احترام الأهداف والمعايير والتعليمات التي تم تسطيرها في الموازنات التقديرية، يلعب هذا الأخير دور مهم في مراقبة العمليات التشغيلية (التنفيذية) التي يمكن تطبيقها وفقا لمقاربتي هما:[1]

– المقاربة المالية الكلاسيكية التي تطبقها المؤسسة في حالة تحديد الأهداف المالية الإجمالية مثل هدف الربح أو معدل المردودية المالية (معدل مردودية الأموال الخاصة) الذي يتم إسقاطه على شكل أهداف تحتية تسطر لمختلف مراكز المسؤولية داخل المؤسسة. في هذه الحالة تأخذ مراقبة العمليات التشغيلية شكل مراقبة بعدية تطبق على النتائج المالية المحققة، كما يرتكز هذا النوع من المراقبة على المحاسبة الإدارية الكمية (التكاليف الكمية).

– المقاربة الإستراتيجية الوظيفية الحديثة التي تقوم على فكرة تحويل الإستراتيجية إلى عمليات تؤديها وحدات تشغيلية تم بناء هيكلتها وفق تحميل المسارات العملية للمؤسسة (مثل سلسلة القيمة). في هذه المقاربة لا ترتكز المراقبة التشغيلية أساسا عمى الجانب المالي، إنما تعطي الأولوية لمختلف الوظائف المكونة للنشاط. تقوم هذه المقاربة على المحاسبة الإدارية وفقا لنمط المحاسبة على أساس النشاطات.

وتسيير الموازنة يتطلب حتما متابعة يتم من خلالها فحص مدى مطابقة الانجازات مع الأهداف، وفي حالة عدم المطابقة يبحث في أسباب وجود هذه الانحرافات. فمراقبو التسيير يباشرون الفحص انطلاقا من لوحة القيادة، للتأكد من أن كل مركز يؤدي المهام المنوطة به، وعند تحليل هذه الانحرافات نميز عادة بين:[2]

– الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية:

حي أن الخارجية تفسر عادة بالمحيط الخارجي، أما الداخلية فتبحث على مستوى البنك.

– الانحرافات في الحجم والانحرافات في السعر

والتي تنتج عادة من عنصرين أو قسمين هما: تأثير السعر وتأثير النوعية.

– الانحرافات في التقدير والانحرافات في الإنجاز

حيث أن الانحرافات في التقدير تنتج عادة عن خطأ في التقدير، أين يكون رئيس المركز متفائلا بصفة مبالغ فيها أو بصفة غير كافية في قدراته لتحقيق الهداف التجارية، أما الانحرافات في الإنجاز فتنتج عن الملاءمة غير الجيدة بين الوسائل والأهداف.

خامسا: تحليل الانحرافات وتحليلها بالنسبة للبنك

نقدم هنا مبادئ حساب الانحرافات التي تطبق في النشاط البنكية، تحليل متابعة الموازنة، تقديم وتقسيم الانحرافات إلى مستويين، انحراف الحجم وانحراف المعدل كالتالي:[3]

[1] - كمال بن معزو، مرجع سبق ذكره، ص 243
[2] - سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 323.
[3] - وليد مرغني، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

VR: الحج المحقق (القيمة المحققة من القروض أو الموارد).

PR: السعر المحقق (معدل الفائدة الفعلي).

VB: الحجم المقدر (القيمة المقدرة من القروض أو الموارد).

PB: السعر المقدر (معدل الفائدة المقدر).

I: الفائدة الممنوحة أو المقبوضة.

ويمكن إجمال الانحراف بين المخطط والمنجز في الشكل رقم (12).

شكل رقم (12): الانحراف بين المخطط والمنجز في النشاط البنكي

المصدر: وليد مرغني، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، 2011، ص 92.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن:

– الانحراف بين الحجم الفعلي والتقديري ومعدل الفائدة الفعلي والتقديري كما يلي:

* قيمة الفوائد الفعلية المحصلة أو المدفوعة = VB*PR

* قيمة الفوائد المقدرة المحصلة أو المدفوعة = VB*PB

– الانحراف الكلي بين الفوائد المحصلة (الفعلية) والفوائد المقدرة وتقسيمه إلى انحرافات جزئية يكون كالتالي:

* الانحراف الكلي = VR*PR – VB*PB

* الانحراف الخاص بمعدل الفائدة EP معطى كالتالي: (PR–PB)*VB

* الانحراف المتعلق بالحجم EV معطى كالتالي: (VR–VB)*PB

* ويبقى انحراف مختلط يساوي (PR–PB)*(VR–VB)، ويمكن تحميل هذا الانحراف إلى انحراف معدل الفائدة أو إلى انحراف الحجم حسب الجهة المسؤولة عنه.

– في حالة تحميل الانحراف المختلط إلى انحراف معدل الفائدة تكون القاعدة كالتالي:

$$EP=(PR-PB)*VR \quad , \quad EV=(VR-VB)*PB$$

– في حالة تحميل الانحراف المختلط إلى انحراف الحجم تكون القاعدة كالتالي:

$$EP=(PR-PB)*VB \quad , \quad EV=(VR-VB)*PR$$

المطلب الرابع: لوحات القيادة

أولا: تعريف لوحات القيادة

مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة، والتي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، كمستوى الوقود والسرعة الحالية وحالة الفرامل...، فإن هناك لوحة قيادة خاصة بعملية قيادة المؤسسة، تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تزود المدير بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل تحقيق الأهداف المخططة. وتعرف لوحات القيادة على أنها: "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها". كما تعرف بأنها: "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر".[1]

لقد ظهر هذا المصطلح بفرنسا عام 1930 على شكل متابعة للنسب والبيانات الضرورية لقيادة المؤسسة، حيث جاءت الفكرة الأولى للوحة القيادة في شكل تجميع، تصفية، وتقديم المعلومات بسرعة من أجل قيادة أحسن النشاطات، وبعدها أصبحت نظام معلومات يسمح بتحقيق نوع من البحث في المهلة الكافية لعملية التصحيح الناجحة في مختلف المستويات التسييرية.[2]

ثانيا: أهمية لوحة القيادة

تبرز أهمية لوحات القيادة من خلال مجموعة متكاملة من الفوائد والمزايا التي تتيحها للمؤسسات في إنجاز نشاطاتها على كافة المستويات، والتي يمكن تقسيمها إلى وظيفتين أساسيتين هما:[3]

- المراقبة ومساعدة اتخاذ القرار

تعتبر لوحات القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرار في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فهي بمثابة المجهر الذي يسمح بإلقاء نظرة على أمور لا يمكنه مشاهدتها بصفة مباشرة بسبب بعد المسافة. فهي تمنح المديرين رؤية واضحة ومعبرة على العمليات اليومية والأداء المستقبلي من خلال جمع المعطيات الملائمة وفي الوقت المناسب والمساعدة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية والتحسينية التي من شأنها أن تجنب المؤسسة التعرض لمشاكل وأوضاع مفاجئة قد تؤثر على فعالية الأداء.

---

[1] - حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، 2008، ص 3.

[2] - لمين علوطي، هاجر، تزغوين، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[3] - كمال بن معزوز ، مرجع سبق ذكره، ص ص 273-274.

- إسقاط الإستراتيجية والتنسيق

تعتبر لوحات القيادة الأداة التي تستخدمها مراقبة التسيير في ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية من أعلى إلى أسفل من جملة من المتغيرات الخارجية والمؤشرات الخاصة بها وذلك بالنسبة لمختلف مراكز المسؤولية داخل المؤسسة، كما تلعب دور المنسق من خلال إعطاء نظرة أفقية بين مراكز المسؤولية لنفس المستوى التنظيمي وذلك نظرا لتداخل العمليات والمعطيات فيما بينها، حيث تحتوي لوحة القيادة لمركز مسؤولية ما على معطيات تخص عناصر خارج مسؤوليته المباشرة لكنها ذات صلة بمهامه، وبالتالي تكون المؤشرات مشتركة بين عدة لوحات قيادة.

ثالثا: أنواع لوحة القيادة

إن التنوع في لوحات القيادة راجع إلى عامل أساسي هو اختلاف حاجة كل مستوى هرمي إلى المعلومات عن المستوى الآخر، ففي المستويات التشغيلية تكون الحاجة إلى استغلال معلومات تدخل ضمن نطاق التسيير التشغيلي، كحجم الخدمات المقدمة، نوعية الزبائن الذين تمت خدمتهم، أما في المستويات العليا فالاهتمام ينصب أكثر حول معلومات محاسبية مثل نسبة إنتاجية القروض بالنسبة لشريحة معينة من الزبائن. من هذا التحليل يمكن التمييز بين نوعين من لوحات القيادة هما:[1]

أ- لوحات قيادة مراكز المسؤولية

تعرف على أنها وسيلة تساعد على قيادة الهيئات اللامركزية، وتتابع بواسطة مؤشرات، عدد محدد من نقاط مفاتيح التسيير التي تحت المراقبة الفعلية للهيئة، والتي تتوافق مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.

ويمكن إعطاء الشكل العام لجدول القيادة اللامركزية كما في الجدول رقم (10).

[1] - وليد مرغني، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-104.

جدول رقم (10): جدول القيادة اللامركزية

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
العنوان	تحقيق في M	تحقيق في M−1	تحقيق في MN−1	تحقيق في نهاية M متركم	الأهداف في M	الأهداف في نهاية M متركم	الأهداف في نهاية N	$\frac{5}{1}$			التعليقات
المؤشر 1											
المؤشر 2											
المؤشر 3											
...											

M: الشهر الحالي، M−1: الشهر السابق، N: السنة الجارية، MN−1الشهر الموافق من السنة السابقة.

المصدر: منى يحي الشريف، مراقبة التسيير وإدارة المخاطر في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018، ص 152.

- تنظيم جدول قيادة مراكز المسؤولية

إن وضع جداول قيادة مراكز المسؤولية يتوقف على حركية مزدوجة منفذة من طرف مراقبة التسيير، فنجد أن هناك حركة نازلة تساعد على اللامركزية بتوضيح وتشكيل توجهات إستراتيجية من طرف المسيرين، وأخرى صاعدة لتنسيق وسائل القيادة (أنواع المؤشرات).

هذه الحركية المزدوجة تتم بصفة متفاعلة عن طريق التشاور بين مستويات المسؤولية الإستراتيجية والتشغيلية، وهي تتطلب تحاليل نظامية لسلسلة من الأسباب والنتائج يتم القيام بها بين مختلف هذه المؤشرات.

- مؤشرات جدول قيادة مراكز المسؤولية

يمكن تلخيصها في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): مؤشرات جدول قيادة مراكز المسؤولية

النشاطات الوسيطة	مؤشرات الإنتاجية	إنتاجية رؤوس الأموال	الناتج البنكي الصافي / الأموال المستعملة
		إنتاجية المستخدمين	الناتج البنكي الصافي / متوسط إجمالي المستخدمين
		الإنتاجية التجارية	الناتج البنكي الصافي / المستخدمين التجاريين
	مؤشر الربحية		نتيجة الاستغلال / الناتج الصافي
	مؤشرات الأمن	تشمل	عدد ملفات المنازعات، قيمة المؤونات، مجموع التعهدات، عدد الملفات المعالجة من طرف لجنة الصفقات العمومية، عدد الزبائن الذين تجاوزوا ترخيصات (نهاية الشهر) حسب الطبيعة
		متوسط القيمة الوحدوية لخط الاعتماد	مجموع التعهدات / عدد الخطوط
			عدد الملفات المستحقة قانونيا / مجموع ملفات التعهدات
	مؤشرات التطور التجاري		منتجات جديدة (حسب الزبائن، حسب مركز الربح، حسب المنتج) بالعدد، ورقم الأعمال.
			التأثيرات الداخلية للإحلال على منتجات الادخار
النشاط المالي			الوضعية مقارنة بحدود الأخطار
			الوضعية اليومية الإجمالية بالعملة الصعبة / تاريخ الاستحقاق
			النتيجة الاقتصادية / الأموال الخاصة المستهلكة أو المؤخرة
			دوران الحافظة: (مشتريات+مبيعات) / (الأموال المسيرة × 2)
			متوسط أقدمية المحفظة

المصدر: وليد مرغني، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، 2011، ص 103.

- أنواع لوحات قيادة مراكز المسؤولية

أهم أنواع لوحات القيادة اللامركزية أي التي تخص مديري الشبكات أو مديري الوكالات ما يلي:

* لوحة قيادة مراكز التكاليف.
* لوحة قيادة مركز المسؤولية الموازني.
* لوحة قيادة النشاط.
* لوحة قيادة مراكز الأرباح (الوكالات).

ب- لوحات القيادة الخاصة بالمديرية العامة

تبين هذه اللوحات الأداء الاقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المؤسسة وفقا للتوجهات الاقتصادية المتبناة، كما أنه يعتبر أساسا للتحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي البنكي ومختلف مستويات الهوامش بالإضافة إلى مجموع مراكز التكلفة الأساسية: المستخدمون، تكاليف عامة متنوعة، الإعلام الآلي.

في هذا المستوى يمكن حساب المردودية والمعلومات المرسلة من طرف الهيئات اللامركزية، التي تكون على شكل قيمة تمثل الإجمالي أو الهامش المعياري، ونادرا ما تكون على شكل هامش حقيقي صافي بسبب تقسيم المسؤوليات (الوكالات يمكن أن تكون مسؤولة عن حجم وسعر البيع، معدلات العملاء ولكن ليس على أساس تكلفة الموارد) وتوفر المعلومات.

إن حساب الهامش الحقيقي الصافي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار بعض المعلومات التي لا تؤخذ إلا في مصالح مركزية، مثل التكلفة الحقيقية المقدرة للمصدر بالنسبة للشهر المرجعي لجدول القيادة. كما يمكن أن نلاحظ أن بعض عناصر لوحة القيادة المركزية لا يمكن التحصل عليها بجمع المعلومات من لوحات القيادة اللامركزية لأنها تحتاج إلى بعض التحاليل الإضافية.

- مؤشرات جدول قيادة المديرية العامة

تمتاز هذه المؤشرات بمفهوم مالي واقتصادي قوي، وهي على شكل نسب شاملة مثل: (النتيجة /مجموع الأصول) هذه النتائج محسوبة من طرف مراقبة التسيير المركزية. ويمكن أن نورد أهم هذه المؤشرات في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12): مؤشرات جدول قيادة المديرية العامة

نسب الربحية	الهامش الإجمالي العام	الناتج الصافي البنكي / مجموع الميزانية
		النتيجة الصافية / متوسط القروض المستحقة
	الهامش الصافي العام	النتيجة الصافية / مجموع الميزانية
نسب المردودية	مردودية الأموال الخاصة	النتيجة الصافية للسنة N / [((الأموال الخاصة للسنة N−1)+(الأموال الخاصة للسنة N)) /2]
	مردودية الأصول	النتيجة الصافية للسنة N / [((مجموع الميزانية للسنة N−1)+(مجموع الميزانية للسنة N)) /2]
نسب الإنتاجية	الإنتاجية العامة	النفقات / متوسط القروض المستحقة
	إنتاجية المستخدمون	الإنتاجية التجارية = الناتج الصافي البنكي / متوسط المستخدمون
		الإنتاجية الإدارية = متوسط القروض المستحقة / متوسط المستخدمون
متابعة أخطار القروض	متابعة أخطار الزبائن	القروض المتنازل عنها / إجمالي القروض المستحقة
	متابعة المؤونات	متوسط المؤونات / متوسط إجمالي القروض المستحقة
		مخصصات المؤونات / متوسط إجمالي القروض المستحقة المتنازل عنها

المصدر: وليد مرغني، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، 2011، ص 104-105.

المطلب الخامس: بطاقة الأداء المتوازن

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في بداية 1983، حيث كتب Kaplan Robert عن كيفية قياس المنظمات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: "Lost Relevance" لكل من Johnson & Kaplan، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي. في عام 1992، نشر (Norton and Kaplan) في العدد 45 من دورية هارفارد (Harvard Review Business) مقالة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء"، وقد أثارت المقالة انتباه الكثير من المتخصصين إلى هذه الطريقة الجديدة، وما دل على ذلك الزيادة المدهشة في مبيعات الدورية، وعدت (Harvard Review Business) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحدا من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا.[1]

وتعددت التعاريف التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذا المقياس، لكن على الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذي قدمه كل من (Norton and Kaplan, 1992) لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة". في حين عرفها Butlerسنة 1997 بعبارة: "بطاقة علامة موزونة تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربعة مناظير مهمة أو تقدم أجوبة على أربعة أسئلة: كيف ننظر إلى أعمالنا؟ ما هي الأعمال التي ينبغي أن نتميز بها؟ هل نستمر في تكوين القيمة وتحسينها؟ كيف ننظر إلى الشركاء وأصحاب المصالح؟". وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:[2]

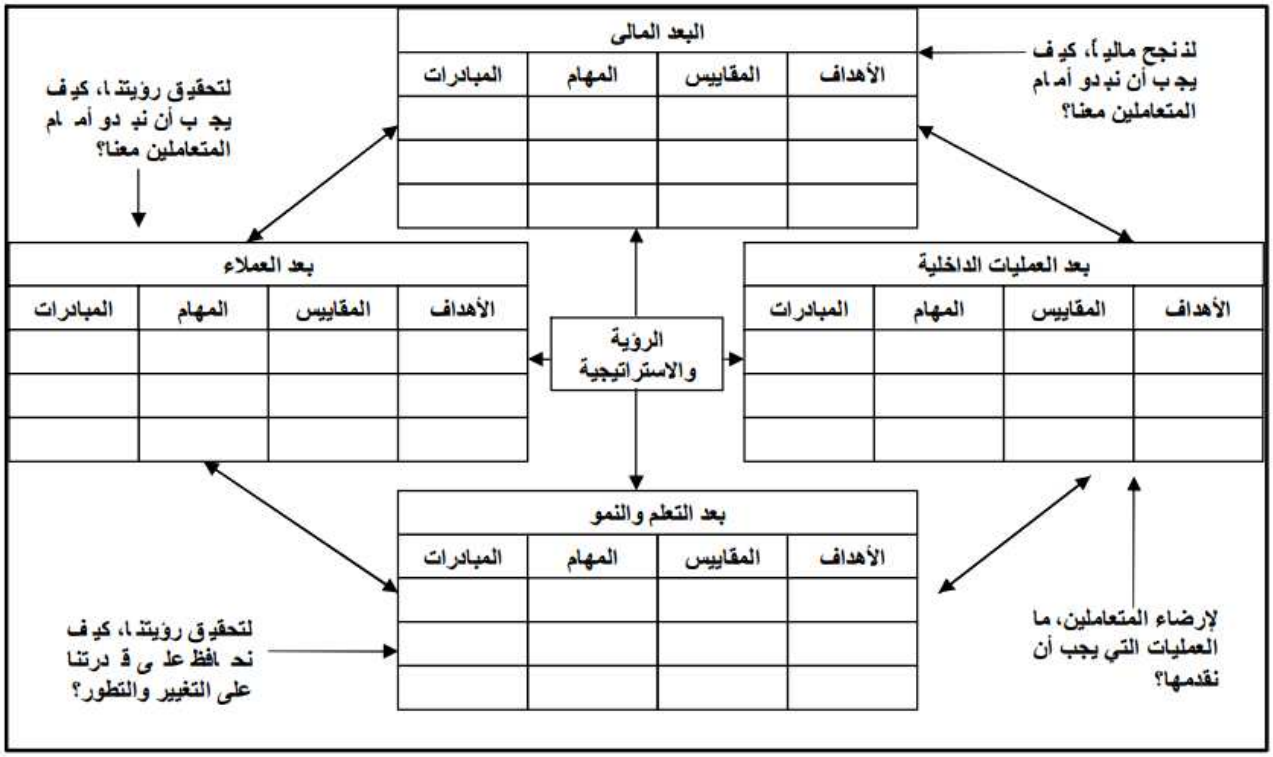
- توازن بين الأهداف القصيرة والمتوسطة و الطويلة الأجل؛
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

ومما تقدم يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازنة توفر مجموعة من المقاييس، تعطي للإدارة العليا للمنظمة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المنظمة، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل بصفتها مقاييس نهائية (Lag)، وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) لمدى رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم بصفتها مقاييس قيادية وإرشادية (Lead)، ومحركات للأداء المالي

[1] - سعودي نادية، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 124.
[2] المرجع نفسه، ص ص 126-128.

مستقبلا. وبهذا تحقق بطاقة الأداء المتوازنة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، كما يوضح الشكل رقم (13).

شكل رقم (13): بطاقة الأداء المتوازن أداة للقياس الاستراتيجي



المصدر: أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، 2009، ص 4.

توفر بطاقة الأداء المتوازن للمديرين التنفيذيين إطارا شاملا يترجم رؤية الشركة وإستراتيجيتها إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء. وتسمح وجهات النظر الأربعة لبطاقة قياس الأداء بالتوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، وبين النتائج المرغوبة ومحركات أداء تلك النتائج، وبين مقاييس الأهداف الصعبة والمقاييس الأكثر ليونة. في حين أن تعدد الإجراءات في بطاقة الأداء المتوازن قد يبدو محيرا ، إلا أن بطاقات الأداء المصممة بشكل صحيح، تحتوي على وحدة الهدف حيث أن جميع التدابير موجهة نحو تحقيق إستراتيجية متكاملة.

ثانيا: محاور بطاقة الأداء المتوازن

لقد حدد Kaplan و Norton أربعة محاور رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، كما عدد لكل محور مجموعة من المؤشرات العامة. تسمح هذه المحاور لبطاقة الأداء المتوازن بإرساء توازن بين الأهداف الإستراتيجية الطويلة المدى والنتائج المرجوة والعوامل المحددة لتلك النتائج، وذلك من خلال معرفة العلاقة السببية التي تربط بينها والتي نبرزها فيما يلي:[1]

[1] - كمال بن معزوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 275-278

المحور الأول: الأداء المالي

يهدف إعداد بطاقة الداء المتوازن إلى التوفيق بين الأهداف المالية للمؤسسة وإستراتيجيتها. يعتبر محور الأداء المالي رأس أهداف ومؤشرات المحاور الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن. إذ أن كل مؤشر من المؤشرات التي تم اختيارها ينتمي إلى سلسلة من العلاقات السببية التي يتمثل هدفها النهائي في تحسين الأداء المالي.

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على المؤشرات المالية لتقييم المؤثرات الاقتصادية للأعمال الماضية، فهي تسمح بمعرفة ما إذا كانت الأهداف الإستراتيجية وعملية تنفيذها تساهم في تحسين النتيجة المالية والتي تتمثل عموما في المردودية الاقتصادية والمردودية المالية (العائد على رؤوس الأموال المستثمرة) والقيمة الاقتصادية المضافة. كما يمكن متابعة تطورات بعض الأرصدة الوسيطية للتسيير كالفائض الخام للاستغلال ورقم الأعمال وتطورات الخزينة.

المحور الثاني: محور الزبائن

يسمح محور الزبائن للمديرين بتحديد أجزاء السوق المستهدفة من طرف أقسامهم ومؤشرات الأداء المتعلقة بالأسواق المستهدفة. يضم هذا المحور عدد من المؤشرات العامة التي تعبر عن النتيجة الواجب تحقيقها وفق إستراتيجية واضحة ومنفذة بصرامة. تتعلق هذه المؤشرات المفتاحية للنتائج، برضا ووفاء الزبائن الحاليين، واتساع قاعدة الزبائن، والمردودية حسب فئات الزبائن، وحصة السوق بالنسبة للأجزاء المستهدفة. إضافة إلى هذه المؤشرات العامة، يجب أن يضم محور الزبائن مؤشرات أخرى أكثر خصوصية والتي تقيس مدى ملاءمة الخدمات بالمفهوم الواسع بالنسبة للزبائن المستهدفين. تمثل المؤشرات الخاصة محددات وفاء الزبائن تجاه مورديهم. على سبيل المثال، قد يفضل بعض الزبائن قصر الآجال والالتزام بالمواعيد، أما آخرون فيعجبهم الإبداع في المنتجات والخدمات ...الخ. أخيرا يمكن القول أن مؤشرات محور الزبائن تسمح للمديرين بصياغة إستراتيجية السوق التي تنتج الأداء المالي الأعظم مستقبلا.

المحور الثالث: محور المسارات الداخلية

يرتكز المديرون على محور المسارات الداخلية بهدف تحديد المسارات المفتاحية للمؤسسة، وهي المسارات التي تتميز بها والتي تحقق عبرها ميزة تنافسية، حيث يسمح ذلك بتحقيق ما يلي:

- تقديم منتجات وخدمات تجدب وتضمن وفاء الزبائن في الأجزاء السوقية المستهدفة.
- ضمان العائد المالي المنتظر من قبل المساهمين.

يبرز هذا المحور الاختلاف الموجود بين المقاربة الكلاسيكية لقياس الأداء والتي يتمثل دورها في مراقبة وتحسين المسارات الموجودة، أما بطاقة الأداء المتوازن فهي تسلط الضوء على مسارات جديدة كليا يستوجب على المؤسسة التحكم فيها من أجل تحقيق الأهداف التي سطرتها، سواء كانت تلك الأهداف مالية أو تجاه زبائنها. على سبيل المثال، قد تدرك مؤسسة ما أن عليها التجهز بمسارات تسمح لها باستباق احتياجات الزبائن،

أو بمسارات لتوفير خدمات جديدة منظرة من طرف الزبائن المستهدفين، أي أن مؤشرات المسارات الداخلية تكشف مسارات لم تكون موجودة من قبل والتي تلعب دور محدد في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

عموما يتفرع محور المسارات الداخلية إلى ثلاثة فروعي هي:

- مسارات الإبداع: خلق منتجات ومسارات توافق متطلبات الزبائن.
- مسارات فعلية: إنتاج وتوزيع المنتجات للزبائن الحاليين.
- خدمة ما بعد البيع: تقديم خدمات ومساعدات للزبائن بعد بيع وتوزيع المنتجات.

المحور الرابع: محور التكوين والإبداع

يهتم هذا المحور بالبنية الهيكلية التي يجب أن توفرها المؤسسة من أجل تحسين وتطوير الأداء وتوليد النمو على المدى الطويل. يبين محورا الزبائن والمسارات الداخلية، المؤشرات والعوامل والمتغيرات المفتاحية للأداء الحالي والمستقبلي، إلا أن احتمال تحقيق المؤسسات لأهدافها طويلة المدى فيما يخص الزبائن ومساراتها الداخلية يبقى ضعيف بالتكنولوجيات والقدرات والحالية، فالمنافسة العالمية تفرض على المؤسسات التحسين المستمر لقدراتها على مواجهة متطلبات الزبائن والمساهمين.

يضم محور التكوين والإبداع ثلاث مكونات أساسية هي: العامل البشري، الأنظمة والإجراءات العملية. تكشف المحاور الثلاث الأولى من خلال العوامل المفتاحية الضرورية للوصول إلى الأهداف (الأداء) طويلة المدى لكل منها (المحاور)، عن فجوة بين القدرات الحالية للعامل البشري والأنظمة والإجراءات العملية الحالية وتلك الواجب توفرها من أجل تحقيق التقدم المنشود في الأداء. من أجل تغطية تلك الفجوة يتسنى للمؤسسات الاهتمام بالاستثمار في العامل البشري لتزويد المستخدمين بكفاءات ومهارات جديدة وبتوفير أنظمة معلومات متطورة مرتكزة على التكنولوجيات الحديثة (ذكاء الأعمال) وبتعديل الإجراءات والممارسات العملية.

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن ووظائفها كما يلي:[1]

- توجه بطاقة الأداء المتوازن شركات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصبا على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير.
- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة.

[1] - أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، 2009، ص ص 9-10.

– تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال.

– يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في الشركة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر التوازن بين القياس والتقويم، حيث إن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار الشركة أو فشلها.

– يوفر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن طريقا منظمة تربط رؤية الشركة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق أفضل استثمار لتلك الموارد.

– توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدمها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات.

حالة عملية:

واجه Merto bank's مشكلتين:

(1) الاعتماد المفرط على منتج واحد (الودائع)

(2) هيكل التكلفة الذي جعله غير مربح لخدمة 80٪ من عملائه بأسعار الفائدة السائدة.

شرعت Merto bank's في إستراتيجية ذات شقين للتعامل مع هاتين المشكلتين:

(1) نمو الإيرادات: تقليل تقلبات الأرباح من خلال توسيع مصادر الإيرادات بمنتجات إضافية للعملاء الحاليين.

(2) الإنتاجية: تحسين كفاءة التشغيل من خلال تحويل العملاء غير المربحين إلى قنوات توزيع أكثر فعالية من حيث التكلفة (على سبيل المثال ، الخدمات المصرفية الإلكترونية)

ترجمت عملية تطوير بطاقة الأداء المتوازن في Merto bank's كل من هذه الاستراتيجيات إلى أهداف ومقاييس في وجهان النظر الأربعة. تم التركيز بشكل خاص على فهم ووصف العلاقات السببية والنتيجة التي استندت إليها الإستراتيجية. على النحور الذي يوضحه لنا الجدول رقم (13) لبطاقة الأداء المتوازن لـ Merto bank's

جدول رقم (13): بطاقة الأداء المتوازن لـ Merto bank's

الأهداف الإستراتيجية	قياس الإستراتيجية	
	مؤشرات السبب Lag indicators	مؤشرات النتيجة Lead indicators
المالي – تحسين العائدات – توسيع مزيج الإيرادات – تخفيض التكلفة الهيكلية	عائد الاستثمار نمو الإيرادات تغيير تكلفة خدمة الإيداع	مزيج الإيرادات
العملاء – زيادة رضا العملاء عن منتجاتنا وموظفينا – زيادة رضا العملاء بعد البيع	الحصة السوقية الاحتفاظ بالعملاء	علاقات عميقة وطويلة المدى استقصاء الرضا
العمليات الداخلية – فهم عملائنا – ابتكار منتجات مبتكرة – منتجات البيع الشامل – تحويل العملاء إلى قنوات فعالة من حيث التكلفة – التقليل من مشاكل التشغيل	ايرادات المنتج الجديد نسبة البيع المتقاطع تغيير مزيج القنوات معدل أخطاء الخدمة تحقيق الطلب في الوقت	دورة تطوير المنتج الساعات المقضية مع العملاء

– خدمة سريعة الاستجابة		
التعلم – تطوير المهارات الإستراتيجية – توفير المعلومات الإستراتيجية – مواءمة الأهداف الشخصية	رضا الموظفين معدل إيراد كل موظف	نسبة تغطية الوظائف الإستراتيجية المعلومات الإستراتيجية النسبة المتوفرة مواءمة الأهداف الشخصية (٪)

المصدر:

Robert S. Kaplan, David p. Norton, The balanced scorecard, translating strategy Into action, Harvard business school press, USA, 1996, p 155.

يلخص الجدول رقم (13) الأهداف والتدابير لبطاقة الأداء المتوازن لـ Merto bank's. وتشير هذه البطاقة إلى مزيج من المؤشرات عن السبب والنتيجة وذلك لكل وجهة نظر من وجهات النظر الأربع وهي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم. نلاحظ أن هناك عدد قليل من مؤشرات السبب والنتيجة لوجهتي النظر المتعلقة بالمالية وبالعملاء. بينما معظم مؤشرات السبب والنتيجة تحدث في وجهتي النظر المتعلقة بالعمليات والتعلم.

وتصف بطاقة قياس أداء Merto bank's نظام العلاقات بين السبب والنتيجة، والتي تتضمن مزيجا من مؤشرات السبب والنتيجة، والتي تشير جميعها في النهاية إلى تحسين الأداء المالي في المستقبل.

الفصل السادس: إستراتيجية بنكية

إن المؤسسات، وخاصة البنوك، مستوحاة من الجيش. إنهم ليسوا في حالة حرب ولكنهم يقاتلون من أجل تطوير أو الحفاظ على صافي دخلهم المصرفي كما يتضح من دمج "وظيفة الاستخبارات الاقتصادية" في خطوط أعمال البنوك أو إعادة تحديد الخطط الإستراتيجية بشكل دائم. بتعبير أدق، يُقصد بالإستراتيجية مجموعة الأساليب التي تتعامل مع إمكانات الشركة، أي قدرتها على تصميم سياسة تنمية متوسطة وطويلة الأجل، تكافأ بربحية تتماشى مع توقعات المساهمين.

إن المنهج الاستراتيجي موجود في جميع مؤسسات الائتمان التي هي في مواجهة عولمة الأسواق وعالم تنافسي مع ملامح متجددة، فتسعى إلى تحديد مسارات مستقبلها. اليوم، تجبر تحديات جديدة تماما البنوك على إعادة اكتشاف نفسها، فالمعدلات المنخفضة التي يفرضها البنوك المركزية تجعل من الصعب الحفاظ على هوامش البنوك، وللوائح بازل كذلك تأثير قوي على توافر النقد، كما أن تقلب أسهم البنوك في أسواق الأسهم يؤدي بدوره إلى تقلبات في الميزانيات العمومية.

المبحث الأول: مجال الإستراتيجية البنكية

هناك عدة معايير تسمح لنا بتكوين فكرة دقيقة حول المجال الاستراتيجي البنكي. ويعتبر تعريف هذا المجال اليوم قاعدة أساسية لتعريف الأنشطة التقليدية للبنوك.

المطلب الأول: تعريف المجال

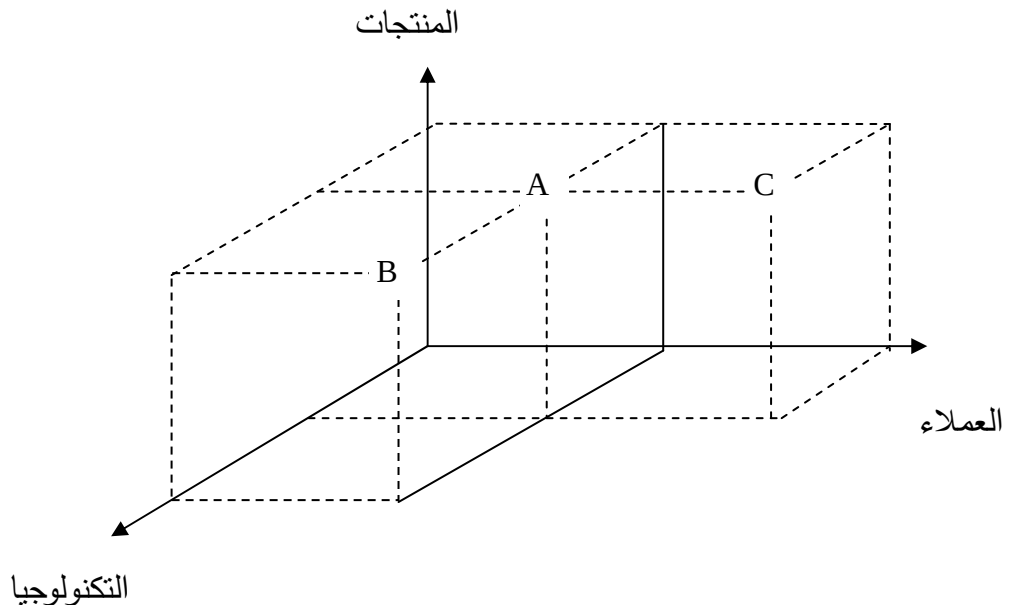
المنتجات، العملاء، التكنولوجيا والمنطقة الجغرافية هي المتغيرات الأربعة التي تبني المجال. ومن بين هذه العناصر الأربعة، أصبحت التكنولوجيا تلعب دورا محوريا ورهانا أساسيا لهذه المهنة.

ومن وجهة نظر صناعية، يمكن أن يعرف سوق المنتجات والخدمات المالية بتقاطع الأبعاد الثلاثة التالية:

- طبيعة العملاء (C=1,..., c)
- التكنولوجيا (Z=1,..., z)
- فئات المنتجات المعروضة (P=1,..., p)

إن البنك ومختلف المتدخلين الآخرين في مجال صناعة الخدمات المالية يملكون عدة خيارات ممكنة بين هذه الأبعاد الثلاثة. إن مختلف الوضعيات التي توفرها هذه الأبعاد الثلاثة تتبع الفائدة الإستراتيجية والوضعية التنافسية المستهدفة. على هذا يكون السوق الإجمالي للمنتجات والخدمات المالية معرف بمصفوفة ذات حجم T بحيث T=c.z.p. كل عنصر من هذه المصفوفة يعرف مجال تنافسي خاص على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (14).

شكل رقم (14): مصفوفة المجال التنافسي



المصدر:

Monique Zollinger, Erique Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, Dunod, France, 1999, p 167.

يوضح لنا الشكل رقم (14) أن المجال الاستراتيجي للبنك يتكون من:

أ- العملاء

يحتوي بعد العملاء على عدد متغير من العناصر حسب درجة البراعة في تجزئة السوق: خواص ومؤسسات، بالإضافة المنظمات الحكومية والمؤسسات المالية. ويملك الصنفين الأوليين من العملاء خصوصا عدد معتبر من العناصر، الذي يمكن أن يشكل موضوع للتجزئة.

ب- المنتجات

يترجم بعد المنتجات النشاط المصرفي بأنه نشاط متعدد المنتجات. كل مجموعة من المنتجات تتبع عموما وظيفة محددة، لها طبيعة استخدام و وواحد أو أكثر من أصناف الزبائن، على سبيل المثال:

- الخدمات المرتبطة بتسيير الإيداعات وعمليات الإقراض،
- منتجات الهندسة المالية،
- خدمات تسيير المخاطر،...

ج- التكنولوجيا

مع اتجاه الصناعة المصرفية إلى النمطية خلال الزمن، أصبحت التكنولوجيا هي المعيار الأساسي الذي يعرف المجال الاستراتيجي للمؤسسة. والمفهوم الواسع للتكنولوجيا يتمثل في إدماج التكنولوجيات الحديثة في الوسائل الإنتاجية وفي التوزيع.

د- المنطقة الجغرافية

لا يجب علينا أن نزيح البعد الرابع، الغير ممثل في هذا الشكل، وهو المنطقة الجغرافية. والتي تمثل على الناحية الدولية التجاوز الفيزيائي والتقارب الثقافي. وهي تتميز على الخصوص بمفهوم الخطر، التنظيمات واحتياجات العملاء.

المطلب الثاني: تعريف الأنشطة التقليدية للبنوك

إن تعريف وتحديد الأنشطة يعتبر رسالة مفتاحية للسياسة الاتصالية المالية، لأنه حولها ستدور رهانات النمو، الوسائل المنفذة والنتائج. وفي دراسة استقصائية على عينة من مسؤولي البنوك حول مدى محفظة نشاطاتهم المنجزة من طرف مؤسساتهم؟ كانت أغلبية إجاباتهم حول الأنشطة التقليدية لعائلة المنتجات أو الخدمات المعروضة أو العملاء تنقسم إلى نشاطين رئيسيين: البنوك التجارية وبنوك الاستثمار، وهو ما يوضحه الجدول رقم (14).

جدول رقم (14): الأنشطة التقليدية للبنوك (ما هي الأنشطة المنجزة من طرف مؤسستكم؟)

بنوك تجارية	بنوك استثمار
بنك للأفراد • حشد الادخار • القروض • الخدمات بنك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهني • تمويل • وسائل دفع وخزينة • خدمات خاصة منتجات التأمين • حياة • المدخرات • التلف تمويلات متخصصة • التأجير التمويلي • الكراء التشغيلي	بنوك الأعمال • تدخل برأس المال الخاص • الهندسة المالية بنوك مالية • تسيير المنقولات - تسيير خاص - تسيير جماعي - تسيير مدخرات الأجور - تسيير مؤسساتي • تدخل في السوق - وساطة في البورصة - تجارة في السوق ومشتقات

المصدر:

Monique Zollinger, Erique Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, Dunod, France, 1999, p 174.

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للبنك المعتمدة على تحليل SWOT

يجد المتتبع للبحوث الإدارية بأن عملية التحليل الإستراتيجي SWOT* تلاقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين وبالأخص في مجال إستراتيجية الأعمال، وقبل الحديث عن أهمية التحليل في حياة المؤسسات في هذا العصر لابد من إعطاء ولو فكرة موجزة عن ماهية التحليل الإستراتيجي SWOT. يعرف Davies سنة 1998 التحليل الاستراتيجي SWOT بأنه: "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية".[1]

ويعتبر إجراء تحليل SWOT للبنك هو نفس إجراء هذا التحليل لأي نوع آخر من المنتجات أو القطاع أو المؤسسة. تحليل SWOT هو أداة تخطيط أعمال تستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يصف المفهومان الأولان العوامل الداخلية، بينما يركز المفهومان الأخيران على القوى الخارجية. يتم أخذ كل من المنافسين والصناعة واتجاهات السوق والنشاط المحتمل في الاعتبار في التحليل.

إن هدف المؤسسة في المجال الاستراتيجي هو في الأصل معرفة وضعيتها التنافسية في زمن محدد في السوق. هذا التشخيص يعتمد على تحديد نقاط القوة/نقاط الضعف في مقابلة الفرص والتهديدات التي تظهر في البيئية. على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (15):

شكل رقم (15): مصفوفة SWOT والمواقف الإستراتيجية

	فرص	تهديدات	
نقاط قوة	إستراتيجية غزو	إستراتيجية دعم	
نقاط ضعف	إستراتيجية إعادة توجه	إستراتيجية التخلي	

المصدر:

Monique Zollinger, Erique Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, Dunod, France, 1999, p 182.

يوضح لنا الشكل رقم (15) أن مصفوفة SWOT تستند لبناء المواقف الإستراتيجية على:[2]

* SWOT : Strenghts, Weaknesses, Oppoptunities, Threats

[1] طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة BSG مع تحليل SWOT لصياغة الإستراتيجية: دراسة اختبارية في البنك العربي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 17، 2009، ص ص 63-64.

[2] المرجع نفسه، ص 65.

أ- الفرص والتهديدات الخارجية

تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة، ومن أمثلة الفرص والتهديدات الخارجية ثورة الحاسبات، التكنولوجيا، التحولات السكانية، تغير القيم والاتجاهات، حدة المنافسة من المنظمات الخارجية.....الخ، ويهتم واضعو الإستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير التهديدات الخارجية. وهنا ولغرض الابتعاد عن التحليل المجرد يجب حصر اتجاهات هذا التحليل وفق اعتبارات القياس الممكنة في بطاقة الأهداف الموزونة.

ب- القوة والضعف الداخلية

تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدى على نحو جيد أو سيئ، فإذا كانت النتائج جيدة، فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعنى وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة، ومن أمثلتها التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشؤون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحث والتطوير وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة إستراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

عند إنشاء تحليل SWOT لأحد البنوك، يكون من الأسهل أحيانا البدء بنقاط القوة والضعف الداخلية. يمكن أن تتضمن سمات منتجات البنك وخدماته وفريق الإدارة والهيكل التنظيمي للبنك. على سبيل المثال، يمكن أن تتمثل إحدى نقاط القوة في البنك في التعرف على علامته التجارية. يمكن أن يكون ذلك على المستوى الوطني أو الإقليمي ويمكن أن يجعل عملية اكتساب عملاء جدد أقل تكلفة. في المقابل، يمكن أن يكون التعرف على العلامة التجارية نقطة ضعف أيضا إذا تم ربط المؤسسة بفضيحة مالية أو شائعات عن فشل محتمل للبنك.

ونظرا لأن معظم البنوك والمؤسسات المالية تميل إلى تقديم منتجات مماثلة، غالبا ما ترتبط نقاط القوة والضعف بالقدرات التكنولوجية أو الخدمية أو الإستراتيجية. تقوم بعض البنوك بتصميم حزم تفضيلية للعملاء ذوي القيمة العالية الذين يحتفظون بإيداعات كبيرة في حسابات متعددة. يمكن لهؤلاء العملاء الحصول على خصومات حصرية على منتجات القروض وإعفاءات الرسوم وزيادة الفائدة المكتسبة على الاستثمارات. قد تتم خدمة حسابات الاستثمار الخاصة بهم من قبل الشركات الأخرى التي أبرم البنك معها اتفاقية شراكة نظرا لوجودها المهيمن في السوق.

يمكن للبنوك الأخرى أن تضع نفسها على أساس قوة خدمتهم الشخصية أو عضويتهم الحصرية. على سبيل المثال، لا يمكن الوصول إلى بعض الاتحادات الائتمانية العامة إلا لموظفي المناطق التعليمية. في مقابل

المعاملات المصرفية مع الصندوق العام، يمكن لأصحاب الحسابات الوصول إلى تخفيضات أسعار الفائدة على قروض السيارات والعقارات التي لم يتمكنوا من الحصول عليها مع البنوك التجارية. غالبا ما تستخدم البنوك الصغيرة القوة لتكون قادرة على معاملة العملاء كاسم ووجه بدلا من رقم.

الفرص والتهديدات هي عوامل خارجية خارجة عن سيطرة البنك. قد تتضمن بعض هذه العوامل لوائح قانونية قد تزيد من تكاليف التشغيل. في تحليل SWOT الخاص بالبنك، يتم تصنيف هذه اللوائح على أنها تهديد. بالنسبة لبنك محلي صغير، فإن توسيع سوق بنك وطني هو مثال على التهديد. ستختلف العوامل المحددة في تحليل SWOT للبنك اعتمادا على حجم وطبيعة وموقع المؤسسة.

ومن العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند صياغة تحليل SWOT للبنك وجود الفرص. هذه عوامل خارجية يمكن للبنك الاستفادة منها للحصول على حصة في السوق. على سبيل المثال، فتح ظهور تكنولوجيا الهاتف المحمول الباب أمام البنوك للسماح لها بتقديم الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول. يمكن أن تؤدي إضافة هذه الوظيفة إلى عروض خدمات البنك إلى توفير المزيد من الراحة والمرونة للعميل وقد تصبح حتى توقعا بين بعض شرائح المستهلكين.

تحليل SWOT يسمح للبنك من تحديد موقفه الاستراتيجي من بين الخيارات التالية:[1]

أ- استراتيجيات الغزو

تحتاج الإستراتيجية الهجومية إلى دعم من مجلس الإدارة ويفترض مسبقا المشاركة الكاملة للإدارة العامة. هذا الإطار التعاوني يجب أن يكون في مختلف مستويات المؤسسة. يمكن لإستراتيجية الغزو أن تنفذ على عدة ميادين منها:

- غزو الأفراد والمهنيين

الجزء الأول هو غزو الأفراد، أي الاتجاه إلى قطاع الأفراد في المجتمع وعرض مختلف الخدمات المالية والمنتجات الاستثمارية عليهم. بعد ذلك يتم التوجه إلى سوق المهنيين (صناعة تقليدية، تجار، أعمال حرة،...) من أجل غزوه والسيطرة عليه.

- غزو المؤسسات

الجزء الثاني هو غزو المؤسسات، القطاع الحيوي بالنسبة للدولة الأم للبنك، هذا القطاع يعتبر ذو مصدر للنمو الاقتصادي طويل الأجل. إن النشاط في هذا السوق يتطلب معرفة بطرق التسيير الصناعي.

- غزو نشاطات السوق

تمثل النشاطات السوقية الجزء الثالث لإستراتيجية الغزو. وهي تتطلب إنشاء فرق وتقنيات ذات مستوى عالي لمراقبتها وتنسيقها. إذا كان الحجم ليس هو المحدد الرئيسي دائما لتطوير إستراتيجيات غزو الأفراد

[1] - Monique Zollinger, Erique Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, Dunod, France, 1999, pp 181-186.

والمؤسسات، فإنه بالنسبة لنشاطات السوق تمكن من توفير مساحة للمناورة من حيث قوة التدخل والقدرة على رفع رؤوس الأموال. ويمكن أن تترجم في تطوير فروع تسيير الأصول، حيازة مؤسسات وسطاء البورصة، وعن طريق التوظيف في المراكز الوساطة المالية الرئيسية.

ب- استراتيجيات الانسحاب

مثل العديد من المؤسسات، تتطور البنوك وفقا لدورات وفي أوقات معينة من تطورها نواجه مراحل حرجة والتي تفرض وتستوجب تغييرات في المسار التي بدونها سيكون بقاؤها غير مؤكد. هنا الهدف يكون واضح، فهو يهدف إلى إعادة تشكيل هامش مناورة ومجموعة من الاحتمالات. الخطوة الضرورية للعبور هي المالية: التخلص من الأسهم، سحب الاستثمارات، والقضاء على القطاعات الخاسرة، ...الخ.

تتطلب هذه الاستراتيجيات أيضا إدراك الشروط الجديدة لممارسة الأنشطة المصرفية ونقاط القوة الخاصة بالبنك من أجل البناء عليها. غالبا ما تتكون القرارات من إعادة التركيز على الأنشطة التي يتم التعبير عن نقاط قوت البنك فيها. تدل التجربة على أن معظم الأنشطة التقليدية للبنك يمكن أن تدار بشكل مختلف كمصدر لأرباح كبيرة. خيار آخر هو تطوير منتجات محددة أو استغلال المنتجات الموجودة ولكن غير المطورة بشكل كاف.

عندما ندرس أمثلة لتوسيع البنوك التجارية إلى بنوك أعمال وإلى أنشطة السوق، يبدو أن الزيجات الناجحة نادرة إلى حد ما (باستثناء Credit Suisse/First Boston).

ج- استراتيجيات الدعم

على الرغم من أن مصفوفة SWOT تجعلنا نرى هذه الإستراتيجية كإستراتيجية خاصة، إلا أنها يمكن أن تسجل كمزج بين الإستراتيجيتين السابقتين.

أولا يمكن أن تكون منبع لإستراتيجيات الغزو. وهي بذلك مرحلة للتطوير، للتراكم ولتنمية القدرة على العمل لخلق قيمة مضافة. العنصر الثاني يشكل مرحلة استيعاب بعد مرحلة التوسع. وينصب التركيز على إعادة تشكيل وحدة متماسكة بعد اتساع مجال النشاط. العنصر الثالث والأخير يمكن أن يحدث بعد نكسة كبيرة تستلزم التجديد. الأولوية هي تعزيز وترسيخ قوتها، وكبح جماح الهوة ومحاولة الحفاظ على استقلال المؤسسة. على المدى القصير، يجب جرد القرارات اللازمة للتغيير وتعريف البنية اللازمة للدعم.

تقع استراتيجيات الدعم في منتصف الطريق بين استراتيجيات الغزو والانسحاب، وهذا اعتمادا على دورة تطور البنك. على سبيل المثال، دفعت الصعوبات التي واجهتها البنوك الشاملة في العقارات أو في أنشطة السوق إلى العودة مرة أخرى إلى الأفراد وتركيز جهودها من حيث التسويق والتوزيع على هؤلاء العملاء من أجل تعزيز مراكزهم.

حالة عملية:

عرضت مجموعة البنك الوطني القطري QNB تحليل SWOT لمستوى نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في مجموعة QNB بتاريخ 5 ماي 2021. هذا التحليل معروض في الشكل رقم (16).

شكل رقم (16): تحليل SWOT لمجموعة QBN

نقاط القوة	جوانب الضعف
– الريادة في السوق المحلية والتواجد الدولي الكبير – صلابة المركز المالي وقوة رأس المال وارتفاع جودة الصول – الإدارة الحصيفة للمخاطر والخبرة الكبيرة لأعضاء الإدارة التنفيذية والدعم الحكومي القوي – أعلى تصنيفات ائتمانية من وكالات التصنيف الائتماني الرائدة – علاقات قوية مع العملاء في القطاعين العام والخاص – حزمة منتجات وخدمات مصرفية عالمية متكاملة – جهة العمل المفضلة بتقييم أعلى بنسبة 10% من متوسط البنوك التجارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حسب استبيان رضا الموظفين – العلامة التجارية المصرفية الأعلى قيمة في الشرق الأوسط وإفريقيا في عام 2021 وفقا لمؤسسة براند فاينانس	– حصة منخفضة نسبيا في سوق الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الأصول والثروات عبر الشبكة الدولية للبنك (باستثناء تركيا ومصر) – معدل منخفض نسبيا لودائع الحسابات الجارة وحسابات التوفير قياسا بإجمالي الودائع. – أوجه تعاون غير مستغلة في مجال تحقيق الإيرادات وخفض التكاليف – دخل رسوم منخفض نسبيا

الفرص	المخاطر
– زيادة النمو القائم على الرسوم بالاستفادة من الشبكة الدولية المميزة. – شبكة متعددة لزيادة حصة المحفظة والدفع بفرص أعمال جديدة. – تعزيز ثقافة الابتكار وتغيير طريقة عملنا والتفاعل مع العملاء، وتحقيق إيرادات جديدة من خلال عروض الأعمال المبتكرة. – مساعدة عملائنا على التكيف مع عالم ما بعد الجائحة.	– استمرار حالة عدم اليقين في البيئة الاقتصادية والتجارية وعمليات الإغلاق نتيجة لوباء كوفيد-19. – المعوقات المرتبطة بالاقتصاد الكلي والتطورات الجيوسياسية. – المخاطر المرتبطة بأسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية والسيولة والتنظيم والأمن السيبراني وغيرها من مخاطر السوق. – انخفاض الهوامش وصافي هامش الفائدة بسبب بيئة أسعار الفائدة المنخفضة. – الضغط التنافسي من مشغلي التكنولوجيا المالية والتقنيات الجديدة ورقمنة الأعمال الأساسية.

المصدر: البنك الوطني القطري، الموقع:

https://www.qnb.com/sites/qnb/qnbqatar/document/ar/arSWOTProfile، تاريخ الإطلاع: 19-05-2021

قائمة المصادر

- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، 2009.
- إبراهيم الكراسنة، الإطار المفاهيمي لإدارة الائتمان لدوى البنوك التجارية، صندوق النقد العربي، 2013.
- إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- الطيب سايح، عز الدين بن تركي، إسهامات نظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية لدى المؤسسة البنكية: دراسة حالة التشريع البنكي الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 43، مجلد ب، جوان 2015.
- بن علي بلعزوز، عد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار، إدارة المخاطر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.- علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلالي بن الحاج يحي، القاموس الجديد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1983.
- حاج قويدر قورين ، أبو بكر الصديق قيداون، بن يوسف أحمد، دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية: دراسة حالة البنوك المعتمدة في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 1، 2020.
- حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، 2008.
- خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- خليل الشماع، خالد أمين، التحليل المالي للمصارف، إتحاد المصارف العربية، الأردن، 1990.- سعودي نادية، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- زوليخة قيلي، المخاطرة والتنظيم الاحترازي في البنوك، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، الجزائر، 2012.
- سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2017.
- سليمان ناصر، التسيير البنكي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- صادق راشد الشمري، إدارة المصارف، دار صفاء، الأردن، 2008.
- ضياء أحمد الساعاتي، أثر الودائع والتسهيلات الائتمانية على الأداء المالي للبنوك في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018.
- طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة BSG مع تحليل SWOT لصياغة الإستراتيجية: دراسة اختبارية في البنك العربي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 17، 2009.- عبد الرزاق بن حبيب، خديجة خالدي، أساسيات العمل المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- عبد الغفار حنفي، إدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- كمال بن معزو، مفهوم النموذج الإرشادي للإدارة العلمية ومراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
- لمين علوطي، هاجر، تزغوين، آليات بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية: دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري، الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، 2016.
- محروس حسن، إدارة المنشآت المالية، كتب عربية، دون سنة نشر.
- محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- منال هاني، دور الأساليب الرقابية والإشرافية للبنك المركزي في إدارة المخاطر الائتمانية- دراسة حالة بنك الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
- منى يحي الشريف، مراقبة التسيير وإدارة المخاطر في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018.
- منى يحي الشريف، محمود سحنون، دور الرقابة الداخلية كأداة لمراقبة التسيير المصرفي في الحد من المخاطر في بنك سوسييتي جينيرال الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 9، جوان 2018.
- هشام جبر، إدارة المصارف،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.
- وليد مرغني، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، 2011.
- Monique Zollinger, Erique Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, Dunod, France, 1999.
- Johannes Wernz, Bank Management and Control, Springer, 2014.
- Robert S. Kaplan, David p. Norton, The balanced scorecard, translating strategy Into action, Harvard business school press, USA, 1996,