الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس –سطيف 1–
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضــرات في مقياس:

التسيير البنكي

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر مالية المؤسسة

من إعداد:

د. بلعـــــة جويدة

أستاذ محاضر قسم أ

السنة الجامعية: 2020/2019

هذه المطبوعة هي عبارة عن محاضرات في مقياس التسيير البنكي، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر مالية المؤسسة، فرع العلوم المالية والمحاسبة، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وشاملة لمختلف محاور عرض التكوين المعتمد من الوزارة الوصية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	**I**
فهرس الجداول والأشكال	IV
مقدمة	أ–ب
المحور الأول: القوائم المالية للبنك	1
أولا: تعريف وخصائص والقوائم المالية	2
ثانيا: الأطراف المستخدمة للقوائم المالية للبنوك	4
ثالثا: القوائم المالية للبنوك	5
المحور الثاني: تقييم الأنشطة البنكية (تقييم الأداء في البنك)	30
أولا: نسبة العائد على الاستثمار	32
ثانيا: مؤشرات الربحية	33
ثالثا: مؤشرات تحقيق النمو	34
رابعا: مؤشرات السيولة	35
خامسا: مؤشرات مخاطر سعر الفائدة	36
سادسا: مؤشرات توظيف الأموال	37
سابعا: مؤشرات كفاية رأس المال	38
ثامنا: مخاطر التشغيل	38
المحور الثالث: الحيطة والحذر في تسيير وإدارة البنوك	39
أولا: مفهـوم قواعد الحيطة البنكية	40
ثانيا: المخاطر وتسييرها	41
ثالثا: قواعد الحذر المطبقة من قبل النظام البنكي الجزائري	46
رابعا: تقييم قواعد الملاءة البنكية في الجزائر	50
خامسا: نحو نسبـة ملاءة جديدة	52
سادسا: اتفاقيات لجنة بازل	54
المحور الرابع: إدارة أصول وخصوم البنك	58
أولا: مفهوم إدارة الأصول والخصوم	59
ثانيا: أهمية إدارة الأصول والخصوم في البنوك	61

ثالثا: أسس نجاح إدارة الأصول والخصوم	63
رابعا: الهيكل التنظيمي لإدارة الأصول والخصوم البنك	64
خامسا: وظائف إدارة الأصول والخصوم للبنك	66
سادسا: أهداف إدارة الأصول والخصوم	70
سابعا: الصعوبات المواجهة في إدارة الأصول والخصوم	72
المحور الخامس: مراقبة تسيير البنك	73
أولا: مفهوم وأهمية مراقبة التسيير	74
ثانيا: طبيعة الأداء في البنوك	75
ثالثا: طبيعة النظام المحاسبي البنكي	76
رابعا: أدوات مراقبة التسيير	77
خامسا: آليات مراقبة التسيير في تقييم الأداء	84
سادسا: مساهمة نظام مراقبة التسيير في إدارة المخاطر	86
المحور السادس: الاستراتيجيات التنافسية في البنوك	87
أولا:استراتيجية التمييز	88
ثانيا: استراتيجية الأسعار	89
ثالثا: استراتيجية التدويل	91
رابعا: استراتيجية التموضع	92
خامسا: استراتيجية التركز البنكي	93
سادسا: إستراتيجية الاندماج البنكي	94
سابعا: استراتيجية التعدد (التنويع)	98
ثامنا: استراتيجية التخصص	100
المراجع	103

فهرس الجداول والاشكال

فهرس الجداول

الرقم	فهرس الجداول	الصفحة
1	نموذج الميزانية جانب الأصول	13
2	نموذج الميزانية جانب الخصوم	14
3	نموذج خارج الميزانية	16
4	نموذج جدول حسابات النتائج	21
5	نموذج جدول تدفق الخزينة	23
6	نموذج جدول تغيرات الأموال الخاصة	26

فهرس الاشكال

الرقم	فهرس الاشكال	الصفحة
1	أهـداف التقارير المالية	29
2	نظام ادارة المخاطر البنكية	46

مقدمة

مقدمــة:

يعتبر البنك مؤسسة دائمة البحث عن المردودية، غير أنها تتطور وتعمل في إطار يرتبط كثيرا بالقوانين والتشريعات. كذلك يجب عليه التحكم في المخاطر العديدة التي يتعرض لها، إضافة إلى السعي إلى خلق قيمة مضافة لحصص المساهمين. أمام هذا كله فإن مدخلات ومخرجات البنك هي النقود التي تمتاز بخصائص تتطلب متابعة ومراقبة خاصة لتسييرها.

إن التسيير البنكي يعتبر أداة استعمال داخلي أكثر منه خارجي يهدف إلى تسيير مختلف أنشطة وأعمال البنك وتقييمها من خلال دراسة قوائمه المالية ودراسة بعض النسب والمؤشرات المالية الخاصة بالبنك، والتي تسمح بتحديد مردوديته وسيولته، وبمراقبة التسيير داخل البنك لتحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات التسييرية (مراقبة التسيير البنكي).

1-الأهداف التعليمية

يسعى هذا المقياس إلى تقديم وتحليل مختلف أبعاد العمل البنكي؛ وبالتالي يطلع الطالب على كل ما يتعلق بتسيير البنوك، فإضافة إلى الإلمام بوظائف البنوك، فإن الطالب سيتعرف على كيفية القيام بالتسيير في البنك من خلال التحكم في المحاسبة البنكية وتقديم الائتمان واتخاذ الإجراءات الاحترازية والمراقبة. وبكل جوانب إدارة الموارد المالية للبنوك وكيفية إعداد قوائمها المالية وإدارة أصولها وخصومها ومراقبتها، وكذا وضع إستراتيجية كاملة للبنك لتسيير مواردها المالية حسب هدف العائد والمخاطرة.

بعد دراسة الطالب لمحتويات هذا المقياس سيتمكن من اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات تجعله قادرا على:

- الإحاطة بخصوصية المحاسبة للتمكن من قراءة القوائم المالية الخاصة بالبنوك؛
- كيفية قراءة وتحليل القوائم المالية للبنوك وإتخاذ قرارات وإدارة أصولها وخصومها؛
- كيفية وضع إستراتيجية شاملة للبنوك لإدارة مواردها المالية.

2- المعارف المسبقة المطلوبة

حتى يتمكن الطالب من استيعاب وفهم محاور مقياس التسيير البنكي، يجب أن يكون ملما بوحدات السداسيات المختلفة من مقاييس المحاسبة المالية العامة، التسيير المالي، وبعض المعارف المسبقة حول البنوك وأهم وظائفها حتى يتسنى له التعرف على المحاسبة البنكية وتطبيق التحليل والتقييم والمراقبة في المجال البنكي.

3-محتوى المقياس

تتضمن محاضرات هذا المقياس حسب برنامج عرض التكوين المعتمد من الوزارة الوصية ستة فصول أو محاور هي:

المحور الأول: القوائم المالية للبنك؛

المحور الثاني: تقييم الأنشطة البنكية؛

المحور الثاث: الحيطة والحذر في تسيير وإدارة البنوك؛

المحور الرابع: إدارة أصول وخصوم البنك؛

المحورالخامس: مراقبة تسيير البنك؛

المحور السادس: الاستراتيجيات التنافسية في البنوك.

المحور الأول: القوائم المالية للبنك

المحتوى:

أولا: تعريف وخصائص والقوائم المالية؛

ثانيا: الأطراف المستخدمة للقوائم المالية للبنوك؛

ثالثا: القوائم المالية للبنوك.

المحور الأول: القوائم المالية للبنك

يجب على كل مؤسسة مهما اختلف القطاع الذي تنشط فيه إعداد وعرض القوائم المالية تلبية للاحتياجات المختلفة للأطراف المستفيدة منها، فالقوائم المالية هي الناتج النهائي للمحاسبة خلال فترة معينة. إن طبيعة النشاط البنكي تقتضي تطبيق نظام محاسبي بنكي وتحديد مخرجاته والتي تتمثل في القوائم المالية البنكية، وهي لا تختلف عن مخرجات أي نظام محاسبي آخر. كذلك فإن مخرجات المخطط المحاسبي الوطني لا تختلف عن مخرجات النظام المحاسبي المالي في البنوك؛ فالغرض من تسجيل العمليات المالية هو الإبلاغ عن العمليات المحاسبية في شكل قوائم مالية.

أولا: تعريف وخصائص القوائم المالية

1- تعريف القوائم المالية

اختلفت وتعددت تعاريف القوائم المالية نذكر منها:

تمثل القوائم المالية الوسيلة الأساسية لتوصيل المعلومات المحاسبية للأطراف الخارجية وعلى الرغم من أن القوائم المالية قد تحتوي على معلومات مصادرها خارج السجلات المحاسبية.[1]

كما يمكن القول بأنها عرض هيكلي للمركز المالي للمؤسسة وأداءها خلال فترة معينة، حيث تكون ملائمة لمختلف فئات مستخدمي القوائم لاتخاذ القرارات الاقتصادية الراشدة وتساعد أصحاب المؤسسة في تقييم كفاءة استغلال الإدارة لموارد المؤسسة. حيث تشكل القوائم المالية أحد المصادر الرئيسية للمعلومات وذلاك بعد أن يتم تدقيقها من قبل المدقق الخارجي ليتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية من قبل مستخدميها.[2]

[1]- طارق عبد العال حماد، التقارير المالية، الدار الجامعية، مصر، ص 35.

[2]- سمير محمد الشاهد و طارق عبد العال حماد، قواعد اعداد وتصوير القوائم المالية للبنوك وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، اتحاد المصارف العربية، 2000، ص 20.

2- خصائص القوائم المالية

تمتاز القوائم المالية بمجموعة من الخصائص، وقد نصت عليها لجنة معايير المحاسبة الدولية.

أ- القابلية للفهم والاستيعاب

- يجب أن لا تكون معقدة.

- يجب أن تكون ملائمة لحاجات صانعي القرارات الاقتصادية ومن السهل فهمها من أغلبية المستخدمين.

ب- الملاءمة أو الدلالة

-حتى تكون المعلومات مفيدة لا بد أن تكون ملائمة وذات منفعة لصناع القرار، حيث تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين خاصة فيما يخص المركز المالي والأداء، وتعتبر مهمة إذا كان هدفها وتعريفها يؤثر عمى القرار.

- تساعد على تقييم الماضي والحاضر والمستقبل، وكذلك تمكنهم من التأكد من تقييمهم السابق أو تصحيحه.

ج- المصداقية والعدالة

- يجب ان تكون موثوقا فيها ويعتمد عليها، ويجب أن تكون خالية من الأخطاء الهامة والتحيز، وتعبر بصدق عما يقصد أن تعبر عنه من عمليات وأحداث.

- أن تكون كاملة خالية من الأخطاء والحذف حتى لا تصبح مضللة، وتعبر عن المركز المالي بشكل عادل.

د- القابلية للمقارنة

قابلة للمقارنة عبر الزمن من أجل تحديد الاتجاهات في المركز المالي وفي الأداء ومقارنتها مع القوائم المالية لمنشآت أخرى مختلفة حتى يمكن تقييم مراكزها المالية والتغيرات الحاصلة في المركز المالي.

ثانيا: الأطراف المستخدمة للقوائم المالية للبنوك

يمكن تقسيم المستفيدين من القوائم المالية للبنوك كالتالي:

1- المودعون والمقرضون

أصحاب الودائع والسندات يحصلون على عوائدهم التي تظل مقيدة بسعر الفائدة المحدد في العقد أو الصك، إلا أنه إذا واجه المصرف خسائر أو ظروف سيئة فإن أصل الوديعة أو القرض وفوائده يتعرضان لخطر ،وبالتالي فإن االقوائم المالية [قائمة المركز المالي] تمكاان المودعين والمقرضين من التعرف على المركز المالي للبنك وربحيته والمخطر المحيطة بأعماله قبل إيداعهم الأموال فيه أو الاكتتاب في السندات التي يطرحها الجمهور.

2- المساهمون

يعتبر المساهمون أكثر الأطراف المرتبطة بالبنك عرضة للمخاطر، في نفس الوقت أكثر الأطراف التي تجني مكاسب في حالة نجاح البنك، لذلك يحتاج المساهمون الحاليون والمرتقبون إلى المعلومات بصفة مستمرة ليتمكنوا من تقييم فرص الاستثمار المتاحة والمفاضلة بين البدائل الاستثمارية واتخاذ قراراتهم المتعلقة بتوظيف مواردهم بصورة ناجحة.

3-الإدارة

يمكن للإدارة من خلال تحليل القوائم المالية مراقبة ومسايرة وضع البنك دائم التغيير، حيث تجري عملية التحليل بصفة مستمرة نظرا لقدرتها اللامحدودة في الإطلاع على السجلات المحاسبية الداخلية وغيرها لتمكنها من الرقابة على أعمال البنك.

4- الجهات الحكومية

يجب على البنك أن يقدم بصفة دورية ومستمرة معلومات للجهات الحكومية وعلى رأسها البنك المركزي لتمكينه من القيام بدوره الرقابي والإشرافي على أكمل وجه.

5- مدقق الحسابات

يحتاج مدقق الحسابات إلى الحصول على كافة المعلومات والإيضاحات الكافية لإبداء رأيه الفني والمحايد على مدى إظهار القوائم المالية للبنك لكافة الحقائق والمعلومات بعدالة

وموضوعية وأنها قد أعدت في ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ويمثل تقرير مدقق الحسابات عنصر ثقة وتأكيد ، للقوائم المالية التي يعدها البنك.

ثالثا: القوائم المالية للبنوك

نظرا لتميز نشاط البنوك عن المؤسسات الأخرى، فقد خصصت اللجنة الدولية المعيار رقم 30 والخاص بالقوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المماثلة لها، والذي كان أول صدور له سنة 1989 وتمت عليه عدة تعديلات تمت المصادقة عليها في سنة 1990 وبدأ تطبيقه في جانفي 1991.

لقد ركز هذا المعيار على المواضيع التالية: السياسات المحاسبية، وقائمة الدخل، والميزانية وخارج الميزانية، وخسائر القرض والسلفات، والمخاطر المصرفية العامة، والأصول المرهونة كضمانات وأنشطة الأمانة، والعمليات مع الأطراف ذات العلاقة.

أما في الجزائر فقد حدد النظام رقم 05-09 والذي يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية القوائم المالية الواجب نشرها.[3] حيث نص على:

المادة 01: : "يهدف هذا النظام إلى بحديد شروط إعداد ونشر الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية المسماة فيما يأتي بالمؤسسات الخاضعة".

المادة 02: "تتكون الكشوف المالية القابلة للنشر للمؤسسات الخاضعة من الميزانية وخارج الميزانية، وحساب النتائج، وجدول تدفقات الخزينة، وجدول تغير الأموال والملحق".

المادة 03: "يجب أن يتم إعداد الميزانية وخارج الميزانية، وحساب النتائج، وجدول تدفقات الخزينة، وجدول تغير الأموال والملحق وفقا للنماذج النمطية الملحقة بهذا النظام."

حسب تضمن النظام المحاسبي المالي مدونة حسابات إجبارية تتبعها جميع المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها مقسمة إلى 07 مجموعات منها الحسابات الخاصة بالميزانية (من 01 إلى 05) والحسابات الخاصة بالتسيير (06-07).

[3]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 05-09 المؤرخ في 29 شوال 1430 الموافق ل 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، المواد رقم 01، 02، 03، ص 17.

أما مدونة الحسابات الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية حسب الشكل المقدم في النظام المحاسبي المالي وكما عرضت في النظام رقم 04-09 المؤرخ في01 شعبان 1430 الموافق لـ23 جويلية 2009 تضمنت الأصناف التالية:

الصنف 1: حسابات عمليات الخزينة وعمليات ما بين البنوك؛

الصنف 2: حسابات العمليات مع الزبائن؛

الصنف 3: حسابات الحافظة-سندات وحسابات التسوية؛

الصنف 4: حسابات القيم الثابتة؛

الصنف 5: رؤوس الأموال الخاصة والعناصر المماثلة؛

الصنف 6: حسابات الأعباء؛

الصنف 7: حسابات النواتج؛

الصنف 9: حسابات خارج الميزانية.

وعليه فإن القوائم المالية البنكية تتمثل في:

1- الميزانية

يجب أن يتم إعداد ميزانية المؤسسات الخاضعة وفقا لترتيب تنازلي للسيولة وهي بدورها تتكون من جانبين مثل أي ميزانية أخرى جانب الأصول وجانب الخصوم.

أ- جانب الأصول

يتضمن جانب الأصول البنود التالية[4]:

البند 01: الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية

يشمل هذا البند الصندوق الذي يحتوي على الأوراق والقطع النقدية الجزائرية والأجنبية التي لذا سعر قانوني وكذا الشيكات السياحية، بالإضافة للموجودات لدى البنك المركزي والخزينة العمومية وكذا الموجودات لدى مركز الصكوك البريدية لبلد إقامة المؤسسة الخاضعة.

[4]- الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 20،21.

البند 02: أصول مالية مملوكة لغرض التعامل

يشمل هذا البند الأصول المالية المكتسبة من طرف المؤسسة الخاضعة لغرض تحقيق ربح في رأس المال في أجل قصير وذلك بإعادة بيعها في إطار أنشطة السوق.

البند 03: أصول مالية جاهزة للبيع

يشمل الأصول المالية التي لا تدرج في الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل والأصول المالية المملوكة حتى تاريخ الاستحقاق وقروض وحسابات دائنة على الهيئات المالية وقروض وحسابات دائنة على الزبائن والمساهمات في الفروع والمؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة.

البند 04: قروض وحسابات دائنة على الهيئات المالية

القروض والحسابات الدائنة هي أصول مالية ذات دفع محدد أو قابلة للتحديد وغير مسعرة في سوق نشيط، ويشمل هذا البند المستحقات التابعة على المؤسسات المالية المحازة بموجب العمليات البنكية، ويشمل أيضا الحسابات الدائنة المحازة على الهيئات المالية من جراء عمليات الإيجار– التمويل .

البند05: قروض وحسابات دائنة على الزبائن

يشمل مجموع السلفيات والحقوق المحازة بموجب العمليات البنكية على الزبائن من غير المؤسسات المالية وكذا الحقوق المحازة على الزبائن من غير الهيئات المالية من جراء عمليات الإيجار– التمويل.

البند06: أصول مالية مملوكة حتى الاستحقاق

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

البند07: الضرائب الجارية– أصول

يسجل فيه التسبيقات والحسابات المدفوعة للدولة، خاصة بموجب الضريبة على النتائج والرسوم على رقم الأعمال، أي بصفة عامة يسجل فيه فائض الدفع على المبلغ المستحق بموجب الفترة أو الفترات السابقة.

البند08: الضرائب المؤجلة– أصول

يسجل فيه 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). **البند09: أصول أخرى**

يشمل المحزونات والحقوق على الغير التي لا تظهر في بنود الأصول الأخرى، باستثناء حسابات التسوية، كما يتضمن أيضا رأس المال المكتتب غير المطلوب أو غير المسدد رغم طلبه من رأس المال المكتتب.

البند10: حسابات التسوية

يشمل مقابل الأرباح الناجمة عن تقييم عمليات خارج الميزانية لاسيما العمليات على الأوراق المالية كالعملات الصعبة والأعباء المسجلة مسبقا كالإيرادات للتحصيل.

البند11: المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة

يشمل سندات المساهمة في الفروع والمؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة غير المملوكة التي لم يتم حيازتها ضمن الغرض الوحيد المتمثل في التنازل عنها في مستقبل قريب، وسندات المساهمة هذه هي سندات التي يقدر أن امتلاكها لمدة طويلة يفيد نشاط البنوك وتمكنها من ممارسة نفوذ معين على المؤسسة المصدرة للسندات أو ممارسة رقابة عليها.

البند12: العقارات الموظفة

يشمل الأملاك العقارية المملوكة من طرف المؤسسة الخاضعة لتقاضي إيجار أو تثمين رأس مال.

البند13: الأصول الثابتة المادية

يشمل الأصول المادية المملوكة من طرف البنوك لغرض الإنتاج كتقديم الخدمات كالإيجار والاستعمال لأغراض إدارية والتي من المفروض أن تتعدى مدة استعمالها ما بعد السنة المالية، باستثناء العقارات الموظفة.

البند14: الأصول الثابتة غير المادية

هي أصول قابلة للتحديد، غير نقدية وغير مادية، مراقبة ومستعملة من طرف البنوك في إطار أنشطتها العادية، كما يشمل أيضا المحلات التجارية المكتسبة والمعاملات كالبرامج المعلوماتية أو رخص الاستغلال الأخرى كالإعفاءات ومصاريف التطوير.

البند15: فارق الحيازة

هو أصل غير محدد وعليه يجب أف يميز عن التثبيتات المعنوية، يسجل في هذا البند فارق الحيازة ايجابيا كان أو سلبيا الناتج عن تجميع مؤسسات في إطار عملية اقتناء أو انصهار.

ب –جانب الخصوم

يتضمن جانب الخصوم البنود التالية:[5]

البند01: البنك المركزي

يشمل الديون تجاه البنك المركزي لبلد إقامة البنوك و المستحقة تحت الطلب أو التي تستلزم مهلة أو إشعار مسبقا مدته 24 ساعة أو يوم عمل واحد.

البند02: ديون تجاه الهيئات المالية

يشمل هذا البند على الديون الخاصة بالعمليات البنكية تجاه الهيئات المالية باستثناء الاقتراضات التابعة كالديون المجسدة بورقة مالية تدخل في نشاط محفظة الأوراق المالية.

[5]- الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 21،22.

البند03: ديون تجاه الزبائن

يشمل جميع الديون تجاه الأعوان الاقتصاديين من غير الهيئات المالية باستثناء الاقتراضات التابعة كالديون المجسدة بورقة مالية تدخل في نشاط محفظة الأوراق المالية.

البند04: ديون ممثلة بورقة مالية

يشمل الديون الممثلة بأوراق مالية أصدرتها البنوك في الجزائر وخارجها باستثناء الأوراق المالية المشروطة، وتشمل أيضا سندات الصندوق والأوراق المالية ما بين البنوك والأوراق المالية للمستحقات القابلة للتداول الصادرة في الجزائر وفي الخارج والسندات والأوراق المالية ذات العائد الثابت.

البند05: الضرائب الجارية-خصوم

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

البند06: الضرائب المؤجلة-خصوم

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

البند07: خصوم أخرى

يشمل الديون تجاه الغير كالتي تدرج في البنود الأخرى من الخصوم باستثناء حسابات التسوية.

البند08: حسابات التسوية

يشمل هذا البند مقابل الخسائر الناجمة عن تقييم عمليات خارج الميزانية لاسيما العمليات على الأوراق المالية كالعملات الصعبة والإيرادات الملاحظة مسبقا كالأعباء للدفع.

البند09: مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء

يشمل المؤونات المخصصة لتغطية تلك الخسائر التي يحتمل وقوعها بسبب نشوء حوادث والتي يكون تقييمها و تحقيقها غير مؤكدين، وأيضا يشمل المؤونات على المعاشات

والالتزامات المماثلة (التزامات التقاعد) لصالح المستخدمين والشركاء والوكلاء الاجتماعيين للبنوك.

البند10: إعانات التجهيز-إعانات أخرى للاستثمارات

يشمل الإعانات لفائدة البنوك لغرض حيازة ممتلكات معينة أو إنشاءها، وتمويل أنشطة طويلة الأجل وإقامة كيانات في الخارج والبحث عن سوق جديدة.

البند11 :أموال لتغطية المخاطر البنكية العامة

يشمل المبالغ المخصصة لتغطية المخاطر العامة عندما يستلزم الحذر ذلك، بالنظر للمخاطر المرتبطة بالعمليات البنكية .

البند12: ديون تابعة

يشمل الأموال المتأتية من إصدار الأوراق النقدية أو الإقتراضات التابعة التي لا يمكن تسديدها في حالة التصفية، إلا بعد إبداء الدائنين الآخرين عدم رغبتهم في ذلك.

البند13: رأس المال

يشمل القيمة الاسمية للأسهم كالأوراق المالية الأخرى التي تكون رأس المال الاجتماعي.

البند14: علاوات مرتبطة برأس المال

يشمل العلاوات المرتبطة برأس المال المكتتب لاسيما علاوات الإصدار والمساهمة والاندماج والانفصال أو تحويل السندات إلى الأسهم.

البند15: احتياطات

يشمل الاحتياطات المخصصة عن طريق الاقتطاع من الأرباح السنوية المالية السابقة.

البند16: فارق التقييم

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

البند17: 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

تعبر عن المبلغ المتراكم للجزء من نتائج السنوات المالية السابقة الذي لم يقرر تخصيصه بعد.

البند19: نتيجة السنة المالية

يسجل في هذا البند ربح أو خسارة السنة المالية.

والجدول التالي يبين نموذج لميزانية البنك.

جدول رقم 01: نموذج الميزانية جانب الأصول

	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	قروض وحسابات دائنة على الهيئات المالية			
5	قروض وحسابات دائنة على الزبائن			
6	أصول مالية مملوكة حتى 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			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 05-09 المؤرخ في 29 شوال1430 الموافق لـ18 أكتوبر2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، ص19.

جدول رقم 02: نموذج الميزانية جانب الخصوم

	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			
6	الضرائب المؤجلة			
7	خصوم أخرى			
8	حسابات التسوية			
9	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء			
10	إعانات التجهيز -إعانات أخرى للاستثمارات			
11	أموال لتغطية المخاطر البنكية العامة			
12	ديون تابعة			
13	رأس المال			
14	علاوات مرتبطة برأس المال			
15	احتياطات			
16	فارق التقييم			
17	فارق إعادة التقييم			
18	مبالغ مرحلة			
19	نتيجة السنة المالية			
	مجموع الخصوم			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 05-09 المؤرخ في 29 شوال1430 الموافق لـ18 أكتوبر2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، ص20.

2- خارج الميزانية

تهتم هذه القائمة بتسجيل عمليات الصنف (09 حسابات خارج الميزانية) يقصد بالعناصر خارج الميزانية تلك النشاطات التي تتضمن التزامات احتمالية قد تطرأ مستقبلا لكن لا يمكن تصنيفها ضمن الأصول أو الخصوم طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها فالقروض الممنوحة تصنف عادة ضمن أصول البنك التجاري، لكن الوعد بمنح فرض هو عبارة عن التزام طارئ لا يظهر في ميزانية البنك إلا إذا تحقق، لذلك يراعى ضمن هذه القائمة الأخذ بكل الالتزامات الممنوحة والمحصلة للبنك.

يتضمن خارج الميزانية البنود التالية:

البند01: التزامات التمويل لفائدة المؤسسات المالية

يشمل اتفاقيات إعادة التمويل وقبول الدفع أو الالتزامات بالدفع وتأكيد فتح الاعتمادات المستندية للهيئات المالية.

البند02: التزامات التمويل لفائدة الزبائن

يشمل فتح الاعتمادات المؤكدة وخطوط استبدال أوراق الخزينة والالتزامات على تسهيلات إصدار الأوراق المالية لفائدة الزبائن.

البند03: التزامات ضمان بأمر الهيئات المالية

يشمل الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أمر أخرى للهيئات المالية.

البند04: التزامات ضمان بأمر الزبائن

يشمل الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أمر أخرى للأعوان الاقتصاديين من غير الهيئات المالية.

البند05: التزامات أخرى ممنوحة

يشمل الأوراق المالية والعملات الصعبة للتسليم من قبل البنك.

البند06: التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية

يشمل اتفاقيات إعادة التمويل والالتزامات المتنوعة المحصل عليها من الهيئات المالية.

البند07: التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية

يشمل الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أخرى محصل عليها من الهيئات المالية.

البند08: التزامات أخرى محصل عليها

يشمل الأوراق المالية كالعملات الصعبة للاستلام من طرف البنك.

والجدول التالي يمثل نموذج خارج الميزانية.

جدول رقم 03: نموذج خارج الميزانية

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

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 05-09 المؤرخ في 29 شوال1430 الموافق لـ18 أكتوبر2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، ص23.

ج- جدول حسابات النتائج

يتضمن جدول حسابات النتائج على البنود التالية:

البند01: فوائد ونواتج مماثلة

يشمل هذا البند على الفوائد والإيرادات المماثلة بما فيها العمولات التي تكتسي طابع الفوائد.

البند02: فوائد وأعباء مماثلة

يشتمل بذا البند على الفوائد كالأعباء المماثلة بدا فيها العمولات التي تكتسي طابع الفوائد.

البند03: عمولات (نواتج)

يحتوي هذا البند على نواتج الاستغلال البنكي المفوترة في شكل عمولات تطابق عائد الخدمات المقدمة للغير باستثناء الإيرادات المدرجة في حساب الفوائد والإيرادات المماثلة.

البند04: عمولات (أعباء)

يشمل هذا البند على عمولات الاستغلال البنكي في شكل عمولات يكون منشأها استعمال الخدمات المقدمة من قبل الغير باستثناء المصاريف المدرجة في حساب الفوائد والأعباء المماثلة.

البند05: أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة

يشمل هذا البند الحصص والمداخيل الأخرى الناتجة من أسهم وسندات ذات العائد المتغير والمصنفة ضمن الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل، والفوائد المترتبة والمستحق أجلها على السندات ذات العائد الثابت والمصنفة ضمن فئة الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل، بالإضافة إلى فوائض ونواقص القيم للتنازلات المحققة عن الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل.

البند06: أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع

يشمل هذا البند الحصص والعائدات الأخرى الناجمة عن الأسهم والسندات ذات العائد المتغير والمصنفة ضمن الأصول المالية المتاحة للبيع، وفوائض ونواقص القيم على التنازلات المحققة عن السندات ذات العائد الثابت والعائد المتغير والمصنفة ضمن فئة الأصول المالية المتاحة للبيع، بالإضافة إلى خسائر القيمة على السندات ذات العائد المتغير.

البند07: نواتج النشاطات الأخرى

يشمل هذا البند مجموع نواتج الاستغلال البنكي باستثناء تلك المسجلة في البنود 01، 03، 05 و06، كما يتضمن الحصص والمداخيل الأخرى النابذة عن المشاركات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة.

البند08: أعباء النشاطات الأخرى

يشمل هذا البند على مجموع أعباء الاستغلال البنكي باستثناء المسجلة في البنود 02،04،05 و06.

البند09: الناتج البنكي الصافي

يساوي هذا البند الفرق بين نواتج وأعباء الاستغلال المدرجة في البنود من01 إلى 08.

البند10: أعباء استغلال عامة

يشمل هذا البند خصوصا على الخدمات وأعباء المستخدمين والضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة والأعباء الأخرى.

البند11: مخصصات الإهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول المادية وغير المادية

يغطي هذا البند مخصصات الإهتلاكات كخسائر القيمة المتعلقة بالأصول المادية وغير المادية الموجهة للاستغلال بالنسبة للبنوك.

البند12: الناتج الإجمالي للاستغلال

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

البند13: مخصصات المؤونات وخسائر القيمة و المستحقات غير القابلة للاسترداد

يشمل هذا البند على مخصصات خسائر القيمة للسندات ذات العائد الثابت كالقروض والحقوق على الزبائن والهيئات المالية بما فيها الحقوق على الزبائن والحقوق المعاد هيكلتها، ومخصصات المؤونات على المخاطر كالأعباء المرتبطة بخطر الجهة المقابلة، بالإضافة إلى خسائر على المستحقات غير القابلة للاسترداد.

البند14: استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحقوق المهتلكة

يشمل هذا البند على استرجاعات خسائر القيمة للسندات ذات العائد الثابت والقروض والحقوق على الزبائن والهيئات المالية بما فيها الحقوق المعاد هيكلتها، واسترجاعات المؤونات على الأموال للمخاطر البنكية العامة، وأيضا استرجاعات المؤونات على المخاطر كالأعباء المرتبطة بخطر الجهة المقابلة، بالإضافة إلى الإستردادات على الحقوق المهتلكة.

البند15: ناتج الاستغلال

يساوي هذا البند الفرق بين الناتج الإجمالي للاستغلال ومخصصات و استرجاعات المؤونات (البندين 13 و14)

البند16: أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى

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

البند17: العناصر غير العادية (نواتج)

يسجل هذا البند وفي الظروف الاستثنائية العناصر غير العادية والتي لا صلة لها بنشاط البنوك.

البند18: العناصر غير العادية (أعباء)

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

البند19: ناتج قبل الضريبة

يساوي هذا البند الفرق بين ناتج الاستغلال و بنود الأرباح أو الخسائر الصافية على أصول مالية أخرى والعناصر غير العادية(نواتج وأعباء) (البنود 16 و17 و18)

البند20: ضرائب على النتائج وما يماثلها

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

البند21: الناتج الصافي للسنة المالية

يسجل هذا الحساب الربح أو الخسارة للسنة المالية.

والجدول التالي يمثل نموذج **جدول** حسابات النتائج:

جدول رقم 04: نموذج جدول حسابات النتائج

	البنـــــود	الملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
1	(+) فوائد ونواتج مماثلة			
2	(-) فوائد وأعباء مماثلة			
3	(+) عمولات (نواتج)			
4	(-) عمولات (أعباء)			
5	(+ أو -) أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة			
6	(+ أو -) أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع			
7	(+) نواتج النشاطات الأخرى			
8	(-) أعباء النشاطات الأخرى			
9	**الناتج البنكي الصافي**			
10	(-) أعباء استغلال عامة			
11	(-) مخصصات الإهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول المادية وغير المادية			
12	**الناتج الإجمالي للاستغلال**			
13	(-) مخصصات المؤونات وخسائر القيمة و المستحقات غير القابلة للاسترداد			
14	(+) استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحقوق المهتلكة			
15	**ناتج الاستغلال**			
16	(+ أو -) أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى			
17	(+) العناصر غير العادية (نواتج)			
18	(-) العناصر غير العادية (أعباء)			
19	**ناتج قبل الضريبة**			
20	(-) ضرائب على النتائج وما يماثلها			
21	**الناتج الصافي للسنة المالية**			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 05-09 المؤرخ في 29 شوال1430 الموافق لـ18 أكتوبر2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، ص24.

د- جدول تدفقات الخزينة

يتضمن جدول تدفق الخزينة البنود التالية:[6]

1- الهدف من جدول تدفقات الخزينة هو إعطاء مستعملي الكشوف المالية (القوائم الاالية) أساسا لتقييم مدى قدرة البنوك على توليد أموال الخزينة ومعادلاتها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة لأموال الخزينة؛

2- تشمل أموال الخزينة الأموال في الصندوق والودائع عند الإطلاع؛

3- تعتبر معادلات أموال الخزينة بأنها التوظيفات المالية ذات الأجل القصير البالغة السيولة، وتعتبر سهلة التحويل إلى مبلغ معروف من أموال الخزينة والخاضعة لخطر هين بتغير قيمتها؛

4- التدفقات المالية هي دخول وخروج الأموال في الخزينة ومعادلاتها؛

5- يمثل جدول تدفقات الخزينة التدفقات المالية للفترة المصنفة بالأنشطة العملياتية وأنشطة الاستثمار وأنشطة التمويل؛

6- تعد الأنشطة العملياتية من أهم الأنشطة المولدة لنواتج المؤسسة الخاضعة وكل الأنشطة الأخرى التي لا تعتبر أنشطة استثمار أو تمويل؛

7- تمثل أنشطة الاستثمار الحيازات كالتنازلات عن الأصول طويلة الأجل والتوظيفات الأخرى غير المدرجة ضمن معادلات أموال الخزينة؛

8- إن أنشطة التمويل هي أنشطة مصدرها التغيرات في أهمية ومكونات رأس المال المقدم واقتراضات البنوك.

والجدول التالي يمثل نموذج جدول تدفق الخزينة.

[6]- الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

جدول رقم 05: نموذج جدول تدفق الخزينة

	البنـــــود	الملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
1	ناتج قبل الضريبة			
2	(+ أو-) مخصصات الإهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول المادية وغير المادية			
3	(+ أو-) مخصصات صافية لخسائر القيمة على فوارق الحيازة والأصول الثابتة الأخرى			
4	(+ أو-) مخصصات صافية للمؤونات ولخسائر القيمة الأخرى			
5	(+ أو-) خسارة صافية/ربح صافيمن أنشطة الاستثمار			
6	(+ أو-) نواتج/أعباء من أنشطة التمويل			
7	(+ أو-) حركات أخرى			
8	إجمالي العناصر غير النقدية التي تدرج ضمن الناتج الصافي قبل الضريبة والتصحيحات الأخرى (إجمالي العناصر من 2 إلى 7)			
9	(+ أو-) التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات مع الهيئات المالية			
10	(+ أو-) التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات مع الزبائن			
11	(+ أو-) التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات المؤثرة في الأصول والخصوم			
12	(+ أو-) التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات المؤثرة في الأصول والخصوم غير المادية			
13	(-) الضرائب المدفوعة			
14	انخفاض/ارتفاع صافي الأصول والخصوم المتأتية من الأنشطة العملياتية (إجمالي العناصر من 9 إلى 13)			
15	إجمالي التدفقات الصافية للأموال الناتجة عن النشاط العملياتي(إجمالي العناصر1،8و14) (أ)			
16	(+ أو-) التدفقات المالية المرتبطة بالأصول المالية بما فيها المساهمات			
17	(+ أو-) التدفقات المالية المرتبطة بالعقارات الموظفة			
18	(+ أو-) التدفقات المالية المرتبطة بالأصول الثابتة المادية وغير المادية			

19	إجمالي التدفقات الصافية للأموال المرتبطة الأنشطة العملياتية (إجمالي العناصر من 16 إلى 18) (ب)			
20	(+ أو–) التدفقات المالية المتأتية او الموجهة للمستثمرين			
21	(+ أو–) التدفقات الصافية الأخرى للأموال المتأتية من أنشطة التمويل			
22	إجمالي التدفقات الصافية المرتبطة بعمليات التمويل (ج)			
23	**تأثيرات التغيير في سعر الصرف على أموال الخزينة ومعادلاتها (د)**			
24	**انخفاض/ارتفاع صافي أموال الخزينة ومعادلاتها (أ+ب+ج+د)** إجمالي التدفقات الصافية للأموال الناتجة عن النشاط العملياتي(أ) التدفقات الصافية للأموال المرتبطة الأنشطة العملياتية (ب) إجمالي التدفقات الصافية المرتبطة بعمليات التمويل (ج) تأثيرات التغيير في سعر الصرف على أموال الخزينة ومعادلاتها (د)			
	أموال الخزينة ومعادلاتها			
25	**أموال الخزينة ومعادلاتها عند الافتتاح** (إجمالي العنصرين 26 و27)			
26	الصندوق، البنك المركزي، حسابات جارية بريدية (أصل/خصم)			
27	حسابات(أصل/خصم) وقروض/اقتراضات عند الاطلاع لدى المؤسسات المالية			
28	**أموال الخزينة ومعادلاتها عند الاقفال** (إجمالي العنصرين 29 و30)			
29	الصندوق، البنك المركزي، حسابات جارية بريدية (أصل/خصم)			
30	حسابات(أصل/خصم) وقروض/اقتراضات عند الاطلاع لدى المؤسسات المالية			
31	**صافي تغير أموال الخزينة**			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 05–09 المؤرخ في 29 شوال1430 الموافق لـ18 أكتوبر2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، ص27–29.

هـ- جدول تغيرات الأموال الخاصة

يتضمن جدول تغيرات الأموال الخاصة البنود التالية:[7]

1- يشكل جدول رؤوس الأموال الخاصة تحليلا للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تشكل رؤوس الأموال الخاصة للبنوك خلال السنة المالية؛

2- المعلومات الدنيا التي يتضمنها جدول تغيرات الأموال الخاصة تخص الحركات المرتبطة: بالنتيجة الصافية للسنة المالية، تغيرات الطرق المحاسبية وتصحيحات الأخطاء الأساسية المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس أموال خاصة، النواتج والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة كرؤوس أموال خاصة، عمليات الرسملة وتوزيع النتيجة والتخصيصات المقررة خلال السنة المالية؛

3- عمليات الرسملة: يتعلق الأمر خصوصا بالزيادة والإنقاص وتسديد رأس المال؛

4- تمثل مختلف المجاميع التي تحملها أسطر وأعمدة جدول تغير الأموال الخاصة موضوع الملاحظات المفصلة من أجل شرح طبيعة كتركيبة هذه المجاميع.

والجدول التالي يمثل نموذج جدول تغيرات الأموال الخاصة.

[7]- الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

جدول رقم 06: نموذج جدول تغيرات الأموال الخاصة

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

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 05-09 المؤرخ في 29 شوال1430 الموافق لـ18 أكتوبر2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، ص31.

و- قائمة الملاحق (ملحق الكشوف المالية)

تتضمن المعلومات التالية:[8]

1- يشمل ملحق الكشوف المالية على التفسيرات والتعاليق الضرورية لفهم أفضل للكشوف المالية ويتمم كلما اقتضت الحاجة المعلومات المفيدة لمستعملي هذه الكشوفات؛

2- يشمل ملحق الكشوفات المالية على معلومات ذات طابع بالغ الأهمية ومفيدة لفهم العمليات الواردة في الكشوف المالية وتتضمن ما يلي:

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

3- يجب ألا يشتمل ملحق الكشوف المالية إلا على المعلومات الهامة الكفيلة بالتأثير في الحكم الذي قد تحكم به الجهات التي ترسل إليها الكشوف المالية على ممتلكات البنوك ووضعيتها المالية ونتيجتها؛

4- يجب أن تكون ملاحظات ملحق الكشوف المالية محل تقديم منظم، كما يجب على كل بند من بنود الميزانية وخارج الميزانية وحساب النتائج وجدول تدفقات الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة أن يرسل المعلومة الموافقة في الملاحظات الملحقة؛

5- يجب أن يكون محتوى الملحق موافقا لنشاط كل بنك وأن يتضمن على الخصوص المذكرات التالية: المذكرة 01: القواعد والطرق المحاسبية؛

المذكرة 02: المعلومات المتعلقة بالميزانية؛

المذكرة 03: المعلومات المتعلقة بالالتزامات خارج الميزانية؛

المذكرة 04: المعلومات المتعلقة بحساب النتائج؛

[8]- الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المذكرة 05: المعلومات المتعلقة بجدول تدفقات الخزينة؛

المذكرة 06: المعلومات المتعلقة بجدول تغير الأموال الخاصة؛

المذكرة 07: المعلومات المتعلقة بالفروع والمؤسسات المشتركة والكيانات المشاركة؛

المذكرة 08: تسيير المخاطر؛

المذكرة 09: معلومات متعلقة برأس المال؛

المذكرة 10: العوائد والامتيازات الممنوحة للمستخدمين؛

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

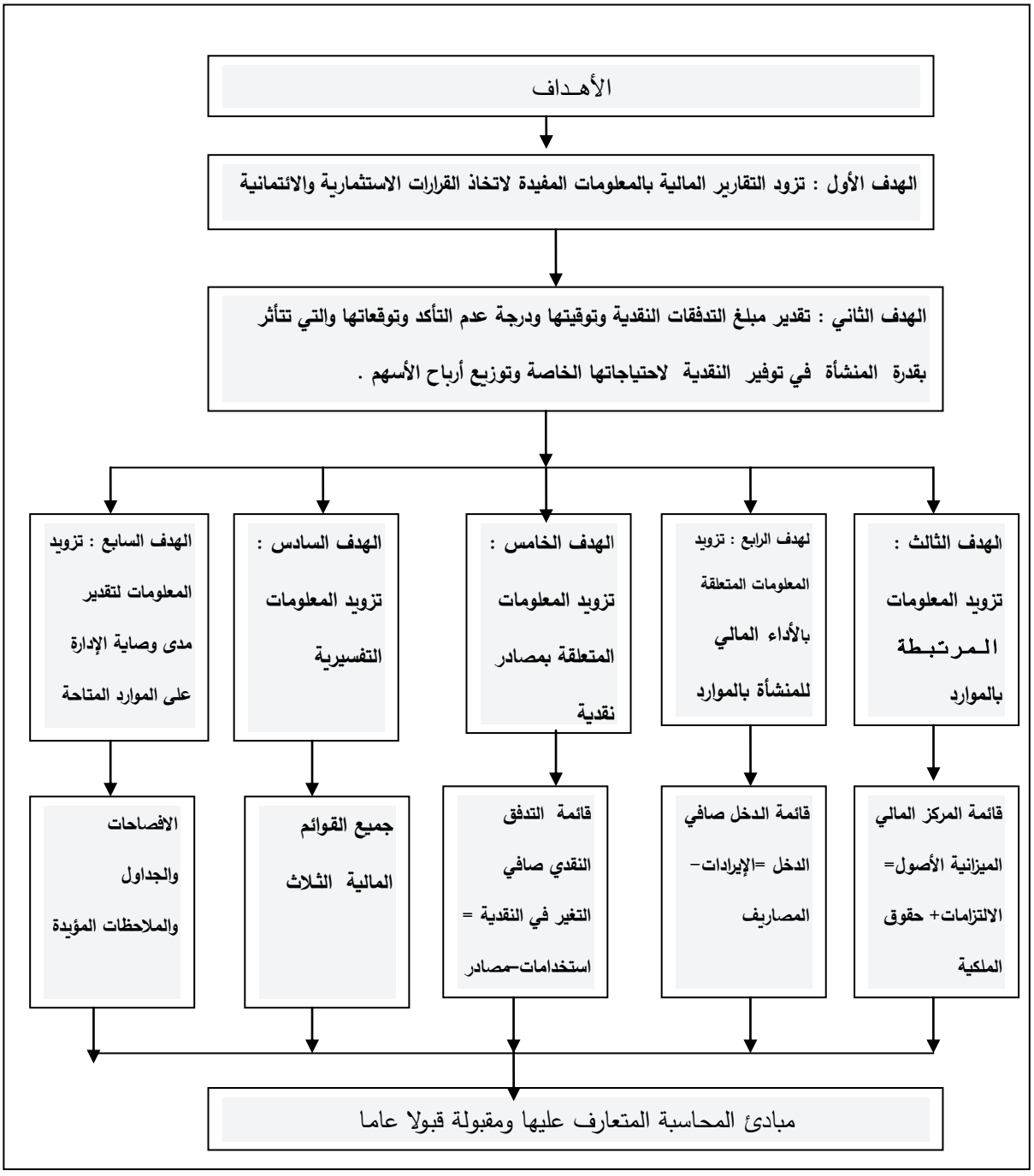
من خلال ما تم تناوله يمكن تلخيص أهم أهداف القوائم المالية في النقاط الرئيسية التالية:

– تكون مفيدة للمستخدمين والدائنين الماليين المرتقبين والمستخدمين الآخرين في اتخاذ قرارات الاستثمار والائتمان وما إلى ذلك من قرارات بشكل رشيد؛

– تساعد المستثمرين والدائنين الماليين المرتقبين وغيرهم من المستخدمين على تقدير قيمة وتوقيت ودرجة التأكد من المتحصلات النقدية المتوقعة من التوزيع أو الفوائد أو تلك المصاحبة لمتدفقات النقدية المستقبلية؛

– تتعلق بالموارد الاقتصادية للبنك والمطالبات على هذه الموارد وعن آثار المعاملات والأحداث والظروف التي تؤدي لتغير البنك والمطالبات المترتبة عليه. ويمكن تبيين الأهداف من نشر التقارير والقوائم المالية في الشكل الموالي.

شكل رقم 01: أهــداف التقارير المالية



المصدر: حيدر محمد علي بني عطا، مقدمة في نظرية المحاسبة والمراجعة، دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن، الطبعة الأولى،2007، ص 94.

المحور الثاني: تقييم الأنشطة البنكية (تقييم الأداء في البنك)

المحتوى:

أولا: نسبة العائد على الاستثمار؛

ثانيا: مؤشرات الربحية؛

ثالثا: مؤشرات تحقيق النمو؛

رابعا: مؤشرات السيولة؛

خامسا: مؤشرات مخاطر سعر الفائدة؛

سادسا: مؤشرات توظيف الأموال،

سابعا: مؤشرات كفاية رأس المال،

ثامنا: مخاطر التشغيل.

المحور الثاني: تقييم الأنشطة البنكية (تقييم الأداء في البنك)

الأداء في البنك هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تُشكل داخله، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة البنك وهو المرآة التي تعكس وضع البنك من مختلف جوانبه وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في البنك لتعزيزه. وتقييم الأداء هو قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.[9]

وعليه فإن تقييم الأداء في البنك هو قياس أداء أنشطته من خلال تحليل النتائج المحققة وهل كانت بالشكل السليم أو كانت هناك مشاكل من أجل الوقوف على الأسباب والحلول بهدف التحسين في المستقبل.

بصفة عامة فإن عملية تقييم الأداء في البنك تهدف إلى التعرف على مدى كفاية رأس ماله، ومدى سلامة مركزه المالي، وما يتطلبه ذلك من كفاية المخصصات. ومدى تواجد إدارة قادرة على الأداء وفقا للأهداف المحددة مسبقا، ومدى إلتزام البنك بإجراءات بنكية سليمة وأمنية واتباعه للقواعد والقوانين وتطوير تعليمات البنك المركزي، ومدى قدرة البنك على سداد إلتزاماته في آجال استحقاقها، ومدى إمكانية استمرار البنك في ممارسة نشاطه استنادا إلى ربحيته وإلى خطط الإدارة في مجال التشغيل وتحديد الأهداف.[10]

إن تحديد الأهداف في البنك يكون في عدد من مجالات وأوجه نشاطه التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها وتتمثل فيما يلي: التسويق، والتجديد والابتكار، والقيمة المضافة، والموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل، والربحية، وأداء العاملين وتطويرهم، والمسؤولية تجاه المجتمع، والموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

---

[9] - محمد محمود عبد المجيد، تقويم الأداء في البنوك، اتحاد المصارف العربية، بيروت،1999، ص 401.

[10] - نور محمد ثابت كاظم، "تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي: إطار مفاهيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013، ص 403.

لتقييم الأداء في البنوك يجب وضع مؤشرات لهذا الغرض، ويعد اختيار وتحديد مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء وفي الوقت نفسه أكثرها صعوبة وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها واختلاف الآراء فيها، ولكن في جميع الأحوال من الضروري على أية وحدة أو مركز مسؤولية عند اختيار المعايير الخاصة ملاحظة ما يلي:

– اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة نشاط البنك والأكثر اتساقا مع الأهداف الموضوعة.

– انتخاب المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما من قبل العاملين، بحيث يكون في استطاعتهم تطبيقها بسهولة.

– ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها، بما يتناسب مع طبيعة نشاط البنوك وكذا الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف بما يتلاءم مع دوره وأهميته مقارنة مع بقية الأهداف الأخرى للبنك.

يمكن تقييم أداء البنوك باستخدام تحليل كل من مؤشرات العائد والمخاطرة مما يفسر إستراتيجية البنك في تحقيق عوائده والمخاطرة التي يتحملها بإتباعه أو اختياره لهذه الإستراتيجية. سيتم التطرق إلى أهم المؤشرات المالية وأكثرها شيوعا واستخداما في تقييم أداء البنوك.

أولا: نسبة العائد على الاستثمار

نسبة العائد على الاستثمار = النتيجة / الأموال المستثمرة

هذه النسبة عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة. ويختلف تعريف النتيجة والأموال المستثمرة من بنك إلى آخر، فبعضها يأخذ بنتيجة الاستغلال، والبعض الآخر بالنتيجة الصافية. وبنوك تأخذ بمجموع الأصول وأخرى تعتمد على الأصول الصافية.

ثانيا: مؤشرات الربحية

تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك، إذ أنها تمكن من قياس قدرة البنك على تحقيق عائد صافي على الأموال المستثمرة، وذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار البنوك وتوسعها، من خلال الدور المحوري الذي تلعبه الأرباح المحصلة في تحقيق النمو المستمر للبنوك مما يعزز قدرتها على البقاء وعلى المنافسة، وضمان الاستقرار من خلال تعزيزها لثقة الزبائن والمتعاملين مع البنك. وتقييم الأداء بتحليل الربحية يرتكز على مجموعة من النسب نذكر منها ما يلي:

1- **نسبة العائد على حقوق الملكية:** تعبر زيادة هذه النسبة على كفاءة البنك في استثماره لحقوق الملكية ونجاعة الإستراتيجية المختارة في تحقيق العوائد والعكس يدل على خلل في كيفية إدارة الاموال الموضوعة تحت تصرفه والتي قد يكون لعدة اسباب كخلل في تسيير تكاليفه أو في سياسته الائتمانية المنتهجة في قراراته الاستثمارية.

نسبة العائد على حقوق الملكية =(النتيجة الصافية / حقوق الملكية) ×100

حيث:

النتيجة الصافية هي النتيجة بعد الضريبة أو صافي الدخل.

حقوق الملكية = رأس المال المدفوع + إحتياطات + أرباح غير موزع

رأس المال المدفوع = رأس المال الاجتماعي – رأس المال غير المدفوع

2- **نسبة العائد على الأصول:** تعتبر هذه النسبة مقياس جيد للربحية والكفاءة الإدارية طالما أن الهدف هو تعظيم صافي الثروة ويدل على مدى استغلال البنك لأصوله في توليد الربح.

نسبة العائد على الأصول = (صافي الدخل / إجمالي الأصول) × 100

تعكس هذه النسبة الكفاءة التشغيلية في تسيير أصول البنك فكلما زادت دلت على كفاء السياسة الاستثمارية لتعظيم العوائد المالية والعكس بالعكس.

3- هامش الربح: يقيس قدرة البنك على الرقابة والسيطرة على النفقات وتخفيض الضرائب.

هامش الربح = (صافي الدخل / إجمالي الإيرادات) × 100

تسمى هذه النسبة أيضا بنسبة الربح الصافي وهي تعكس مدى امتصاص التكاليف للإيرادات الإجمالية و بالتالي الحكم على نجاعة سياسة تسيير التكاليف على المستوى التشغيلي على مستوى السياسات المالية و السياسة الجبائية وتسيير التكاليف العامة.

ثالثا: مؤشرات تحقيق النمو

1- منفعة الأصول: تسمى استعمال الأصول وتدل على كيفية استغلالها.

منفعة الأصول = إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول × 100

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة البنك في استغلاله لموارده المالية وحسن تسييره على مختلف المستويات.

2- الرفع المالي: يعمل لصالح البنك عندما تكون الأرباح كبيرة كما يعتبر مقياس للمخاطر حيث يعكس حجم الأصول التي يمكن أن يخسرها البنك قبل أن يصل إلى مرحلة العجز عن الوفاء بالتزاماته.

الرفع المالي= إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية × 100

يعكس هذا المؤشر مدى اعتماد البنك على سياسة الرفع المالي لتعظيم أرباحه.

3- معدل العائد على الودائع: يقيس هذا المؤشر فعالية السياسة التوظيفية في البنك في زيادة مردودية الودائع من خلال خيارات توظيفها في البنك .

معدل العائد على الودائع = (الفائض القابل للتوزيع /الودائع) × 100

رابعا: مؤشرات السيولة

تهدف هذه المؤشرات إلى قياس خطر السيولة من خلا ل مقارنة حجم السيولة الحالية وحجم السيولة الممكن الحصول عليها بعمليات السحب من الودائع والزيادة في حجم القروض (بمعنى احتياجاتها السيولة الحالية والقصيرة الاجل)

1- المعدل النقدي: هذا المؤشر يدل على أنه كلما ارتفع يؤدي إلى ارتفاع حجم السيولة في البنك والتي يمكن الاعتماد عليها في تسديد مستحقات البنك اللآنية والقصيرة إلا أن زيادة هذه النسبة بطريقة مبالغ بها يعرض البنك لمخاطر تجميد الاموال وضياع فرص الاستثمار.

المعدل النقدي = (نقدية بالخزينة + أرصدة بالبنك المركزي ومستحق البنك + الأرصدة المستحقة للبنوك + المستحق على البنوك + الودائع الأساسية) / إجمالي الأصول × 100

حيث أن:

الودائع الاساسية و تسمى الودائع غير الحساسة لسعر الفائدة وتتمثل أساسا في الودائع الاستثمارية أي الودائع لأجل وحسابات سندات الصندوق

2- الخصوم المتقلبة / إجمالي الاصول × 100

الخصوم المتقلبة وتسمى أيضا الخصوم الحساسة للتغيرات في سعر الفائدة وتمثل ودائع تحت الطلب والودائع قصيرة الاجل وودائع التوفير.

كلما زاد هذا المؤشر كلما دل على زيادة خطر السيولة في المؤسسة نظرا لزيادة نسبة الخصوم الحساسة لمعدلات سعر الفائدة والمعرضة للسحب بسبب تقلب هذه الاسعار.

3- (استثمارات مالية قصيرة الاجل /إجمالي حجم الودائع) × 100

زيادة هذا المؤشر يعكس انخفض خطر السيولة لأن الاستثمارات قصيرة الاجل تشكل نسبة كبيرة من ودائع المؤسسة والممكن تحويلها إلى سيولة في فترة قصيرة وهو ما يوفر سيولة يمكن أن تواجه حالات السحب الممكنة في الودائع.

4- نسبة الملاءة وتتمثل في:

نسبة كوك = الأموال الخاصة/التزامات البنك

نسبة الملاءة الأروبية = الأصول السائلة/الموارد قصيرة الاجل

تسمح بقياس امكانية تسديد الديون قصيرة الاجل بتحويل البنك عناصر من الأصول إلى أصول سائلة

خامسا: مؤشرات مخاطر سعر الفائدة

تهدف نسبها إلى قياس مدى حساسية الموارد والاستخدامات للتغيرات التي تطرأ على معدلات سعر الفائدة السائدة بالسوق و أهم نسبه:

1- (الأصول الحساسة للتغيرات في سعر الفائدة / إجمالي الأصول) × 100

حيث أن الأصول الحساسة لسعر الفائدة وتسمى أيضا بالأصول المتقلبة هي الاستثمارات المالية قصيرة الأجل والقروض ذات معدل فائدة متغير بجميع أنواعها.

2- (الخصوم الحساسة للتغيرات في سعر الفائدة / إجمالي الخصوم) × 100

يعكس هذان المؤشران حجم الموارد والاستثمارات المتعلق استقرارها بتقلبات سعر الفائدة، فكلما ارتفع هذان المؤشران ارتفع خطر سعر الفائدة في البنك.

3-(الأصول الحساسة للتغيرات في سعر الفائدة /الخصوم الحساسة للتغيرات بسعر الفائدة) × 100

تعبر هذه النسبة على حجم الاستخدامات المتعلق استقرارها بتغيرات سعر الفائدة مقارنة بالموارد من نفس النوع (متقلبة وحساسة لسعر الفائدة) فكلما زادت هذه النسبة كلما زاد خطر سعر الفائدة المضاعف من جانب الموارد وفي الوقت نفسه من جانب كيفية استخدامها.

سادسا: مؤشرات توظيف الأموال

تهدف هذه المؤشرات إلى الحكم على كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار سياساته الائتمانية، وسياسة استخدام الأموال. ومن أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنك في توظيف الأموال المتاحة، ما يلي:

1- (قروض وسلفيات قصيرة الأجل/إجمالي الأصول) × 100

2- (مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض والإيجارات) × 100

3- (القروض المتأخرة عن السداد / محفظة القروض) × 100

تقيس هذه النسب الثلاثة عموما حجم المخاطر المتأتية من نوعية القروض الممنوحة من طرف البنك وحجمها والتي قد ينجم عنها خسارة جزئية أو كلية لمبلغ الأصل وفوائده. ارتفاع هذه النسب يدل على ارتفاع مخاطر الائتمان في البنك المتأتية من حجم ونوعية القروض الممنوحة وقراراته بتوظيف أمواله في شكل قروض، وعدم سلامة قراراته الائتمانية وعدم صلابة عملائه وعدم قدرتهم على التسديد.

4- (الاوراق المالية غير الحكومية / إجمالي الأصول) × 100

ارتفاع هذا المؤشر يدل على رغبة البنك في توظيف امواله لدى الحكومة وقبوله بعوائد متواضعة في مقابل تقليل حجم المخاطرة المتأتية من الخيارات الائتمانية.

5- هامش الفائدة الصافية

هامش الفائدة الصافية = (دخل الفائدة الصافي / الأصول التي تولد مكاسب) × 100

تعكس هذه النسبة كفاءة البنك في أداء مهمة الوساطة المالية فكلما زاد المعدل دل على زيادة أو ارتفاع هامش الربح المتأتي من السياسة السعرية .

سابعا: مؤشرات كفاية رأس المال

تقيس هذه المؤشرات مدى تغطية رأس مال البنك أو حقوق الملكية للمخاطر التي قد تلحق بالأصول وبالتالي إلحاق الضرر بودائع المودعين أي النسب التي تقيس كفاية رأس المال، و من الواضح أن هذه النسب كلما زادت كلما نقصت مخاطر رأس المال والعكس وأهم نسبها:

1- (إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول) × 100

2- (حقوق الملكية / الاصول الخطيرة) × 100

حيث الأصول الخطيرة هي الأصول التي تتجاوز نسبة معينة من راس مال البنك والتي يحددها التنظيم (ارجع لمحاضرة القواعد الاحترازية و كيفية تحديد العملاء الذين يشكلون خطر على البنك).

3- نسبة كفاية رأس المال = (الأموال الخاصة / مجموع الأصول والتعهدات المرجحة بأوزان الخطر)× 100

ثامنا: مخاطر التشغيل

تقيس مدى كفاءة البنك في قياس مخاطر التشغيل.

1- نسبة إجمالي الأصول /عدد العمال

تعبر هذه النسبة على متوسط حجم الأصول التي يتكفل بتشغيلها عامل واحد بالبنك. كلما زادت عبر ذلك على استغلال أقصى للطاقة الإنتاجية للعمال والعكس يوحي باستغلال غير أمثل للطاقة العمالية ومن ثم تحمل مخاطر تشغيل أكبر بالبنك.

2- نسبة تكاليف العمال /عدد العمال

يقيس هذا المؤشر متوسط تكلفة العامل الواحد وتقل مخاطر التشغيل كلما انخفضت هذه النسبة.

هذه المؤشرات تعتبر تقليدية لأن اتفاقية بازلII تقيس مخاطر التشغيل بطرق أكثر تطورا وشمولا.

المحور الثالث: الحيطة والحذر في تسيير وإدارة البنوك

المحتوى:

أولا: مفهــوم قواعد الحيطة البنكية؛

ثانيا: المخاطر وتسييرها؛

ثالثا: قواعد الحذر المطبقة من قبل النظام البنكي الجزائري؛

رابعا: تقييـم قواعد الملاءة البنكية في الجزائـر؛

خامسا: نحو نسبــة ملاءة جديدة؛

سادسا: اتفاقيات لجنة بازل.

المحور الثالث: الحيطة والحذر في تسيير وإدارة البنوك

نشأت قواعد الحيطة البنكية على إثر أزمات الملاءة التي عرفتها البنوك الدولية في الثمانينات من القرن الماضي، مثل بنك هرستل ببريطانيا وجمعيات الادخار والإقراض بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بسبب الخطأ التقليدي المتمثل في الاقتراض لآجال قصيرة والإقراض لآجال طويلة، وكذلك قبول الودائع لآجال قصيرة واستثمارها في قروض عقارية طويلة الأجل. و مع 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 لجأت السلطات الرقابية آنذاك إلى التخفيف من حدة الأزمة، وأصبح من الضروري وجود قواعد للحيطة البنكية تقوم على أساس الرقابة العقلانية. وهكذا وضعت هذه القواعد لتكون بمثابة الضامن لمنافسة محكمة و لحد معين من رأس مال البنوك لمواجهة أزمات السيولة التي تنجر عن أنشطة الاقتراض المختلفة.

أولا: مفهـوم قواعد الحيطة البنكية

قواعـد الحيطـة البنكيـة هـي معـايير **او** مقـاييس وقائيـة للتسـيير يجـب احترامهـا والتقيّـد بهـا بصـفة دائمـة مـن طـرف البنـوك سـواء تعلـق الأمـر بـالملاءة أو السـيولة أو تسـيير الخطـر، وذلـك بهـدف تحقيـق بنيـة ماليـة متوازنـة وحـد ملائـم مـن رأس المـال.

اعتمـاد البنـوك علـى هـذه القواعـد لتأديـة أنشـطتها يهـدف أساسـا إلـى إرسـاء قواعـد صـلبة للرقابـة البنكيـة مـن أجـل حمايـة النظـام البنكـي مـن الأزمـات التـي تشـكل عائقـا أمـام اسـتمراره ورفـع أدائـه، ومـن ثمـة حمايـة جمهـور المـودعين وضـمان تـوازن النظام المالي بصفة عامة.

ثانيا: المخاطر وتسييرها

ينطوي النشاط البنكي على مخاطر عديدة ملازمة له مما يجعله جد حساس ويتطلب رقابة مشددة من طرف سلطات الإشراف للحفاظ على أموال المودعين، وأيضا لاهتمامات اقتصادية ونقدية مرتبطة بالتدفقات النقدية ومخاطر التضخم أو الانكماش.

1- تعريف المخاطر: تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح المخاطر، واختلفت باختلاف البيئة التي ينتمي إليها كل مهتم بظاهرة المخاطر، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وللزاوية التي ينظر منها للمخاطر، ومن بين التعاريف ما يلي:

- " الخطر هو مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا" .

- "الخطر هو احتمال الخسائر في الموارد المالية أو الشخصية نتيجة عوامل غير منظورة في الأجل الطويل أو القصير".

وعليه يمكن القول بأن الخطر هو احتمال وقوع حدث أو مجموعة من الأحداث غير المرغوب فيها. وتنشأ المخاطر البنكية من مصادر معينة تتمثل في:

- نقص التنوع؛
- نقص السيولة ؛
- إرادة البنك في التعرض للمخاطر.

هذه المصادر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وتشكل إرادة البنك في التعرض للمخاطر الجزء الأهم منها على اعتبار أنـه كلما كانت المخاطر المحيطة بمنح القروض كبيرة كلما كـان العـائد المتوقع منـه كبيرا ، لذلك من الممكن أن تسعى البنوك إلى التعرض للمخاطر بهدف تعظيم العائد.

2- أنواع المخاطر

يمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى ثلاثة أنواع وذلك حسب متطلبات بازل II وهي كما يلي:

أ- مخاطر الائتمان

تنشأ عن عدم قدرة أو عدم رغبة الطرف المتعامل في الوفاء بالتزاماته ويرتبط بهذه المخاطر ما يسمى بمخاطر الدول، وتشمل المخاطر الائتمانية بنود الميزانية مثل القروض والسندات وبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان أو الاعتمادات المستندية. وتتمثل مخاطر الائتمان في[11]:

- **خطر عدم التسديد:** وهو الخطر الناتج عن عدم قدرة أو عجز المقترض على تسديد كل أو جزء من الدين والفوائد المرتبطة به، إما بسبب عدم كفاءة الإدارة أو عدم نزاهة المدين في تعامله مع البنك أو لأنه فقد القدرة على الوفاء عند حلول تاريخ الاستحقاق إما بسبب عسر مالي فني أو بسبب إفلاسه.

- **خطر تجميد الأموال:** هو ذلك الخطر الذي يواجهه البنك عندما تتجمد موارده وتنخفض سيولة أصوله. يشكل تجميد أموال البنك خطرا عليه لأن نقص السيولة قد يؤدي إلى إغلاقه إذا ما أقدم المودعون على المطالبة بأموالهم دفعة واحدة. وينتج خطر التجميد عن وقوع خطر عدم التسديد بالدرجة الأولى بالإضافة إلى أسباب أخرى أهمها:

- عدم احترام قواعد التوازن المالي الأدنى للميزانية، بمعنى قيام البنك بمنح قروض طويلة الأجل مقابل ودائع جارية؛

- منح السحب على المكشوف البنكي للمؤسسات العمومية.

وعليه يمكن القول أن المخاطر الائتمانية تحدث نتيجة لعوامل خارجية وعوامل داخلية هي:

العوامل الخارجية: منها:

- تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث انهيار غير متوقع في أسواق المال؛

- تغيرات في حركة السوق يترتب عليها آثار سلبية على الطرف المقابل.

[11] - Antoine Sardi et Henri Jacob , Management des Risques Bancaires , Afges, Paris , 2001, p.19

العوامل الداخلية: منها:

- ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي؛
- عدم توافر سياسة ائتمانية رشيدة؛
- ضعف سياسات التسعير؛
- ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها.

ب- مخاطر السوق

تعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق وتشمل المخاطر التالية:

- **مخاطر أسعار الفائدة**

تنشأ عن تقلبات أسعار الفائدة بما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم تناسق آجال إعادة تسعير كل من الالتزامات والأصول، وتتزايد مخاطر أسعار الفائدة في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك يتيح ما يلي:

- الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول؛
- تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية لمتغيرات أسعار الفائدة؛
- يتوقف مقدار مخاطر أسعار الفائدة على مدى اختلاف أسعار الفائدة عن التوقعات التي بنيت عليها الفجوة ومدى تمكن البنك من تصحيح أوضاعه في الوقت المناسب.

- **مخاطر التسعير**

تنشأ عن التغيرات في أسعار الأصول وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية، إضافة إلى عوامل داخلية وخارجية تؤثر في مخاطر التسعير مثل الظروف الاقتصادية.

- **مخاطر أسعار الصرف**

تنشأ مخاطر أسعار الصرف عن وجود مركز مفتوح بالعملات الأجنبية، وعن التحركات غير المواتية في أسعار الصرف، ويشمل المركز المفتوح العمليات الفورية

والعمليات الآجلة بأشكالها المختلفة والتي تندرج تحت مسمى المشتقات المالية. تحدث التباينات في المكاسب بسبب ربط الإيرادات والنفقات بأسعار الصرف بواسطة مؤشرات، أو ربط قيم الأصول والخصوم بذات العملات الأجنبية.[12]

ج- مخاطر السيولة

تنشأ نتيجة عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير بدون تحقيق خسائر ملموسة أو عدم القدرة على توظيف الأموال بشكل مناسب، وتظهر مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة للبنك عن مقابلة التدفقات النقدية الخارجة. و تنقسم مخاطر السيولة إلى قسمين:

- **مخاطر عدم سيولة البنك:** وتمثل الحالة التي لا يستطيع فيها البنك مواجهة طلبات السحب الفجائية؛

- **مخاطر عدم ملاءة البنك:** وتمثل الحالة التي لا يكون فيها للبنك أموال كافية لامتصاص الخسائر المتوقعة.[13]

د- مخاطر التشغيل

مخاطر التشغيل هي احتمالية الخسارة التي قد تنشأ عن فشل أو عدم كفاية كل من العمليات الداخلية والأنظمة وأحداث خارجية.[14] ويمكن تقسيم مخاطر التشغيل إلى:

- **الخطر التشغيلي الاستراتيجي:** وهو الخطر المترتب عن أحداث خارجية غير متحكم فيها مثل التقلبات السياسية أو انضمام أطراف منافسة جديدة إلى السوق قادرة على تغيير قواعد اللعبة أو الكوارث الطبيعية أو عوامل أخرى غير خاضعة للرقابة البنكية.

- **خطر العجز التشغيلي:** وهو خطر راجع لعوامل داخلية، يترتب عن الخسارة المباشرة أو غير المباشرة الناجمة عن العجز المحتمل للأفراد العاملين أو العمليات أو التكنولوجيا

[12] -De Coussergues, Gestion de la Banque : du Diagnostic à la Stratégie, 3eme édition, Dunod, Paris,2002, p.184.

[13] -Desmocht.F , Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable et commerciale, informatique financière et gestion des risques, Paris, Dunod ,2004 , p.248.

[14]- Christian Gourieroux, André Tiomo « risque de crédit » une approche avancé ,Economica, paris, 2007, p 33.

المستخدمة. فهذه المخاطر يمكن أن تكون نتيجة فقدان أو غياب المعلومات، أو أخطاء في المعالجة، أو السرقة أو عجز تقنيات الإعلام الآلي...الخ.

3- تسيير المخاطر

يمكن تعريف تسيير المخاطرة على أنه الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح البنك من خلال تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة، أو الأخطاء البشرية أو الأحكام القضائية.

كما يمكن تعريفها بأنها تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه، وتحديد وسائل مواجهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب.[15]

نستنتج من خلال هذا التعريف، أن مراحل إدارة المخاطر تتلخص في النقاط التالية:

- اكتشاف المخاطر المحتمل حدوثها؛
- تحليل هذه المخاطر بقصد تحديد نوعها؛
- قياس درجة احتمال تحقق هذه المخاطر؛
- اختيار أنسب الوسائل لمواجهتها.

يتركز تسيير المخاطر على ثلاثة مبادئ:

- **الاختيارية:** أي اختيار عدد على الأقل من الديون ذات المخاطرة المعدومة.
- **وضع حد للمخاطرة:** وهذا حسب نوع وصنف القرض.
- **التنوع:** وهذا بتجنب تمركز القروض لعملاء معينين.

ينقسم تسيير المخاطر إلى نوعين:

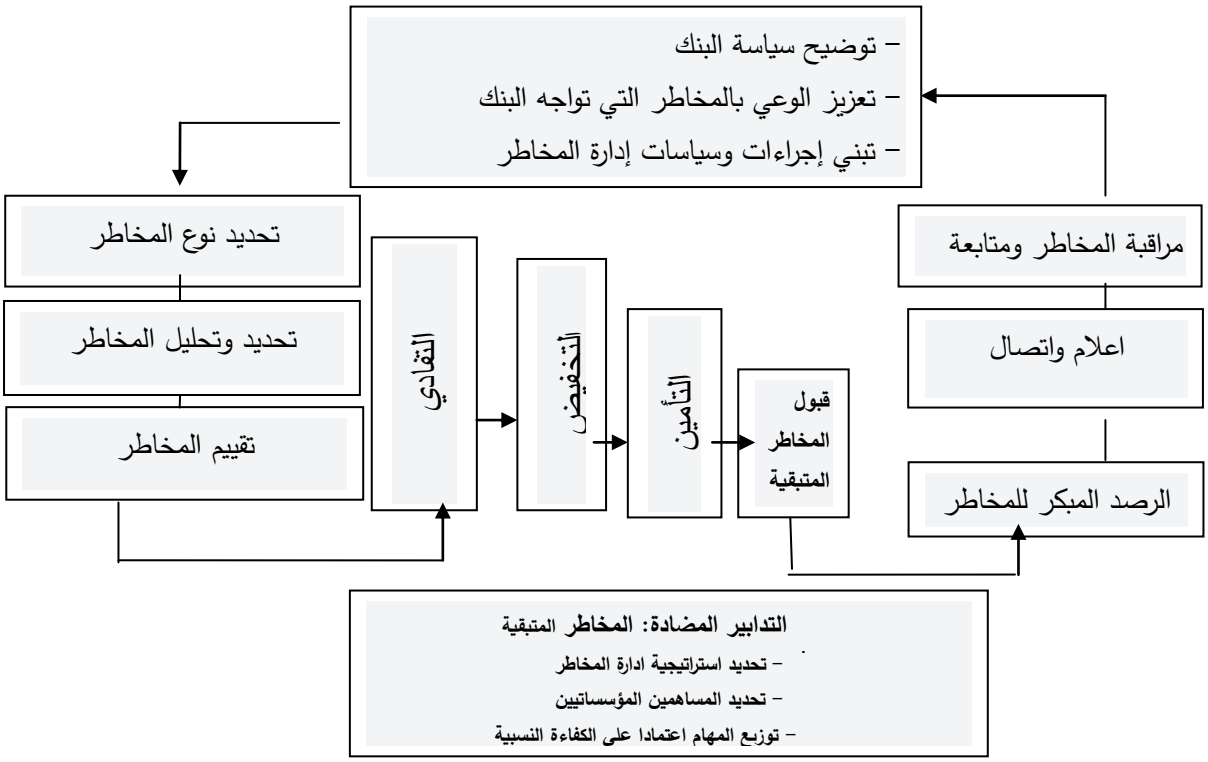
أ- التسيير الوقائي : يتم من خلال أخذ الضمانات الملائمة واحترام التنظيم الاحترازي.

[15]- أسامة عزمي، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 55.

ب- التسيير العلاجي: وهو استعمال طرق وتقنيات لتسيير المخاطر والتخلص منها مثل: تحويل القروض إلى قيم منقولة، وبيع الديون التي للبنك على بعض العملاء.

إن الإدارة الجيدة للمخاطر تستلزم تبني نظام كفؤ يتم من خلاله رصد مختلف المخاطر التي تواجه البنك وتحديدها، ومن ثمة تحديد أوجه وسبل مواجهتها، مع مراعاة نوعها وشدة تأثيرها على تحقيق أهداف البنك المختلفة مع مراعاة مبدأ الخطر والعائد، حيث تعمل البنوك على الموازنة بين قبول الخطر أو تحويله أو تفاديه.

الشكل رقم 02: نظام ادارة المخاطر البنكية



المصدر:

S.Cleary,T.Malleret,Risques :Perseption-Evaluation-gestion, Ed Maxima, Paris, 2006,p 68.

ثالثا: قواعد الحذر المطبقة من قبل النظام البنكي الجزائري

برزت أهمية قواعد الحيطة البنكية في قانون النقد والقرض من خلال تأسيس سلطة نقدية وحيدة تتمثل في "مجلس النقد والقرض" ووضع أنظمة تعتمد عليها لتسيير المخاطر البنكية بالأسس العالمية، والتي تتمثل في:

– التنظيم رقم 90–01 بتاريخ 04 جويليـة 1990 الذي يحدد الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية؛

– التنظيم رقم 91–90 بتاريخ 14 أفريل 1991 المتعلق بقواعد الحيطة البنكية (المكملة والمعدلة) والذي يهدف إلى تحديد قواعد خاصة بتغطية وتوزيع الأخطار، كما يعطى تعريفا أوسع للأموال الخاصة؛

– القانـون رقم 03–2002 المـؤرخ في 14 نوفمبر 2002 والمتعـلق بالمـراقبـة الداخليـة فـي البنــوك والمؤسسات المالية ومجمل المخاطر البنكية؛

– إضافة إلى سلسلة من النصوص التنظيمية التي تساعد على تحقيق التسيير الفعال للخطر البنكي.

بما أن هذا المحور يركز على السلامة أو الملاءة البنكية فإنه يجب الاهتمام بالدرجة الأولى على دراسة معايير الملاءة البنكية من خلال تسليط الضوء على أهم قواعد الحذر للتسيير المطبقـة في التنظيـم الجزائري بشيء من التفصيل عند دراسة الملاءة البنكية و تبيان أهمية متانة رأس المال في ضمان سلامة البنك و استمرارية نشاطه:

1– رأس المال الأدنى للبنوك

إن أول قاعدة متبعة في الجزائر تتعلق بالقواعد الخاصة بالوظيفة الائتمانيـة هي الزام البنـوك بوضع حد أدنى لرأس مالها للقيام بوظائفها ، وذلك وفق قانون النقد والقرض المؤرخ في 14 أفريل 1990 قانون 90–10، علما أن :

– 500 مليون دج بالنسبة للمؤسسات المالية التي تقوم بكل العمليات الائتمانية ماعدا تلقي الأموال من الجمهور، وفي هذه الحالة يجب أن لا تقل الأموال الخاصة عن 50% من المجموع.

– 250 مليون دج بالنسبة للبنوك التي تقوم بالعمليات الائتمانية العادية (تلقي الأموال من الجمهور، عمليات القرض ، تسيير طرق الدفع)، و في هذه الحالة يجب أن لا تقل الأموال الخاصة عن 33% من المجموع.

2- معيار الأموال الخاصة الصافية (رأس المال الصافي)

وهو يحتل مكانة هامة في قواعد الحذر لأنه يعتبر ضمان لملاءة البنك وسلامته.

ويتكون من العناصر التالية:

الأموال الخاصة الصافية = الأموال الخاصة القاعدية + الأموال الخاصة التكميلية – عناصر تخصم.

- **الأموال الخاصة القاعدية:** تتكون من رأس المال الاجتماعي، والاحتياطات، والنتائج الصافية والمؤونات على المخاطر البنكية.

- **الأموال الخاصة التكميلية:** تتضمن احتياطات إعادة التقييم وأموال ناتجة عن إصدار سندات أو قروض مشروطة، ومؤونات ذات طابع عام.

- **عناصر للخصم:** تتكون أساسا من الإستخدامات المشكلة للأموال الخاصة الموظفة في مؤسسات القرض الأخرى (سندات الشركات الفرعية أو المساهمة، سلفات وسندات المساهمة المشروطة والممنوحة أو الصادرة عن مؤسسات القرض).

3- تغطية المخاطر وترجيحها

تم إدراج معاملات ترجيح مستوى الخطر تتراوح من (0% إلى 100%) تطبق على مختلف الالتزامات حسب درجة تسديدها وذلك وفقا لنوعية العميل وطبيعة العملية.

فبالنسبة لعناصر الأموال داخل الميزانية، يتم حساب الخطر المرجح من خلال المبالغ الإجمالية المسجلة في الميزانية، بعد احتساب كل المؤونات والضمانات اللازمة، مرجحة بمعامل ترجيح معين.

أما بالنسبة للالتزامات خارج الميزانية، فإن حساب الأخطار المرجحة يتم من خلال تصنيف الالتزامات إلى أربعة أصناف وفق ما نص عليه الملحق رقم 03 من التعليمة رقم 94/74 لبنك الجزائر كما يلي:

100%بالنسبة للالتزامات ذات الخطر المرتفع؛

50% بالنسبة للالتزامات ذات الخطر المتوسط؛

20% بالنسبة للالتزامات ذات الخطر الملائم؛

0% بالنسبة للالتزامات ذات الخطر الضعيف.

4- معيـار توزيع المخاطر

تعتبر عملية تقسيم المخاطر وتوزيعها إحدى الطرق المتبعة من طرف البنك للتقليل من احتمالات الأخطار التي تؤدي إلى الإفلاس. لذلك أوجبت قواعد الحذر تنويع العملاء والمتابعة المستمرة لهم. فتركيز المخاطر على نوع محدود من العملاء يجعل وضعية البنك ومركزه حساس في حـالة إفلاس أحد العـملاء أو عجزه عن التسديد. وبالتالي فإن تنويع العملاء وتقسيم المخاطر المحتملة هو بمثابة حماية للبنك.

وعليه فقد نص التشريـع الجزائري في هذا الإطار على ضرورة تحديـد (حصر) تدخل البنـوك والمؤسسات المالية كوساطة مالية كالتالـي:

- أن المخاطر الناجمة عن نفس المستفيد لا يجب أن تتعدى 25% من الأموال الخـاصة للبنك، وهذا ابتداء من 1995/01/01.

- أن المبلغ الإجمالي للمخاطر المترتبة عن المستفيدين الذين تعدو نسبة 15% من الأمـوال الخاصة للبنك، لا يجب أن تتعدى قيمتها عشر (10) مرات مبلغ الأموال الخاصة.

5- معيـار الملاءة البنكية (نسبـة كوك)

باعتبار الملاءة البنكية هي أساس السلامة البنكية فإن بنك الجزائر أولى لها أهمية كبرى واعتبر رأس المال (الأموال الخاصة للبنك) بمثابة مقياس أساسي لها.

يتمثل معيار كوك كما ورد في توصيـات لجنـة بازل 1988 في علاقـة رأس المـال الصـافي (الأموال الخاصة الصافية) والمخاطر المترتبة المرجحة. وحسب ما نصت عليه المادة (02) من التنظيم 91-03 الصادر في 14 أوت 1991 و المادة (03) من التعليـمة رقم 74-94 الصادرة في 1994/11/29 والمتعلقة بتحديد القواعد الحمائية، فإن البنـوك والمؤسسـات المالية ملـزمة باحترام وبصفـة دائمـة، نسبـة ملاءة تعادل على الأقل

(8%) وهي النسبة الشهيرة بنسبة كوك، علما أن احترام تطبيق هذه النسبة جاء بصفة تدريجية وهذا بسبب خصوصية البنوك الجزائرية التي تتميز بضعف رأس مالها حيث تراوحت نسبة الملاءة من 4% إلى 8% ابتداء من سنة 1995.

6- متابعة الالتزامات

في إطار تسيير مخاطر القروض والتحكم فيها، نصت قواعد الحذر على ضرورة المتابعـة المستمرة للقروض الممنوحة وذلك من خلال ترتيب ذممها حسب درجة المخاطرة و تكويـن المؤونـات اللازمة لكل منها.

7- التأميـن على الودائـع

لابد على أي بنك أن يقوم بالتأمين على الودائع لمواجـهة المخاطر التي يمكـن أن يتـعـرض لها، وذلك بهدف حماية أموال المودعيـن والحفاظ على مبدأ الأمــان الذي يعتبر من الميزات الهـامة لنشـــاط البنك.

ومنه فإن وضع نظام لضمان الودائع والتأمين عليها، يعد من المعايير الوقائية الأساسية المقترحة من طرف لجنة بازل، وتعتبر وسيلة معالجة إفلاس البنوك من خلال صرف التعويضات للمودعين.

رابعا: تقييـم قواعد الملاءة البنكية في الجزائـر

إن معاييـر لجنة بـازل المتعلقـة بنسبــة الملاءة (نسبة كوك) تتمتـع بمجموعــة من الإيجابيـات والسلبيات والمتمثلة في:

1- الإيجابيات: وتتمثل في:

- حتمية زيادة الأموال الخاصة؛
- تعد عاملا من عوامل الرقابة لتحقيق الاستقرار المالي؛
- تعتبر نسبة بسيطة ومقبولة كمعيار دولي مستند على مرجع 8%؛
- تعتبر وسيلة اتصال واضحة بين البنوك والسلطات الرقابية والأسـواق، فإن هذه الوسيــلة لا يمكن أن تكون محل جدل للأسباب الأساسية التالية.

– تصنيف القروض يتم حسب فئـات معينة من المخاطر، حيث لكل خطر معامل ترجيــح موافــق له. وهنا تظهر نقطة ضعف نسبة كـوك، حيث تحولت توجهات إدارة البنك من الاهتمام بالتسويق البنكي إلى دور محلل الائتمان، وذلك بتسعير القروض وتصنيفها حسب الجدارة الائتمانية للمقترض.

– إن نسبة كوك تعتبر بدائية إذا قيست بالتعقيد الكبير الذي تتسم به العمليات البنكية المعاصرة. فالأوراق الحكومية مثلا هي عديمة المخـاطرة، في حيـن يفرض على بعـض القروض الممنـوحة للمؤسســات وزن (100%)، بمعنى أن هذه القروض تحتـاج إلى نفس متطلبات رأس المــال البنكــي على الرغم من تفاوتها في الجدارة الائتمانية من المتينة ماليا إلى الضعيفة إلى المجازفة.

2– السلبيات: بالرغم من إيجابيات معايير لجنة بـازل المتعلقة بنسبة الملاءة (نسبة كوك) إلا انها أثرت سلبا على:

– إمكانية منح القروض بالنسبة للبنوك حيث تسببت في تقليصها وبالتالي وجب على البنوك أن تحقق نتائج معتبرة تمكنها من استرجاع ما يعادل النسبة المعتمدة برفع نسبة الفائدة والمحافظة على هامش الربح.

– علاقة البنوك بالزبون حيث أن حجم القروض الممنوحة قد تتقلص، وإذا تواصلت قضية ارتفاع نسبة الفائدة وإصرار البنوك على تحقيق أكبر هامش، فإن ذلك لا يشجع على الاستثمار.

– القروض البنكية الدولية (الاستدانة الخارجية)، حيث أن عملية منح القروض ترتبط بمستوى درجة "خطر البلد" الذي يعتبر خطر عام مرتبط بالأزمات السياسية والاقتصادية ... الخ للبلد[16].

نتيجة لذلك، توجهت النظرة العالمية إلى البحث في إمكانية تحسين نسبة كـوك،

[16] Daoud Barkat , Réforme Mc Donough dans les Pays en Développement , L'option des Agences de Notation : Une Critique , Revue Banque & Marché n° 61 , Novembre – Décembre 2002 , p . 6.

فأسفرت أشغال لجنة بـازل بتاريخ 19 جانفي 2001 عن الإعلان عن مشروع نسبة ملاءة جديدة أطلق عليها اسم "نسبة MC Donough " تعوض نسبة كـوك في غضون سنة 2005-2006.

خامسا: نحو نسبــة ملاءة جديدة (MC Donough)

نظرا لمحدودية نسبة الملاءة البنكية (نسبة كـوك) اقترحت لجنة بـازل سنة 2001 نسبة ملاءة جديدة ذات مفهوم وقـائي أوسع يقوم على ثلاثـة ركائز أساسيـة هي: المتطلبات الدنيا للأموال الخاصة، والرقابة الوقائية، وتنظيم السوق. أي توسيـع أهداف الرقابـة لضـمان استقرار النظام المالي في مجموعه وليس فقط مجرد ضمان استمرار البنك وكفاءة إدارته.[17]

1- المتطلبات الدنيا للأموال الخاصــة

إذا كان مقترح بـازل الجديد قد حافظ على منطق حساب المتطلبات الدنيا للأموال الخاصة كنسبة بين الأموال الخاصة والمخاطر المترتبة وحصرها عند مستوى 8%، فإنه طوّر طريقة قياس هذه المخاطر من خلال إدخال تغييرات جذرية مست معاملات ترجيح المخاطر، حيث أصبحت لا تتوقف على الطبيعة القانونية للمقترضين، بل على نوعية القرض في حد ذاته بالإضافة إلى اقتراح طرق جديدة لقياس الخطر تمثلت أساسا فـي:

- المقاربـة المعيـاريـة المتمثـلة في التنقيـط الخارجـي التـي ترتكز على تصنيف المخاطر حسـب تقييــم وكالات التنقيط.

-مقاربة التنقيط الداخلي للقرض، وهي طريقة قاعدية جديدة تقوم على أساس تصنيف المخاطر اعتمادا على احتمالات العجز المتوقعة من طرف البنوك المعنية وذلك بالنسبة لكل حوافظها.

هذا بالإضافة إلى إدماج كل من خطر السوق والخطر العملي ضمن مجموع المخاطر المرتقبة لتصبح نسبة الملاءة الجديدة تعطي بالصيغة التاليـة:

[17] - Daniel Nouy, l'Economie du Nouveau Dispositif et les Conséquences de la Nouvelle Règlementation, Revue d'Economie Financière, n°73, op.cit, p.p.99-103

نسبـة الملاءة هي نسبة الأموال الخاصـــة على مجمـوع خطر القرض والخطر العملي وخطر الســـوق.

2- عمليـة الرقابة الوقائيـة

تهدف الركيزة الثانية لمقترح بـازل الجديد إلى خلق نوع من التناسق والانسجام بين المخاطر التي يواجهها بنك معين وحجم أمواله الخاصة. حيث تقوم هذه الركيزة على مبادئ أساسية هـي:

- ضرورة توفر كل بنـك على نظـام قيـاس درجة مطابقـــة أمواله الخاصة مع المخاطر التي يواجهها، وتسطير إستراتيجية ملائمة للحفاظ على هذا التطابق.
- ضرورة اضطلاع المراقبيـن بمهمة فحص (التدقيـق) هذا النظام والإستراتيجيـة للتأكد من تطابقهما مع التنظيم (القوانين) المسطر.
- ضرورة تدخل المراقبيـن بصفة وقائيـة ومنتظمة تضمن للبنوك عدم تراجع مستوى أموالها الخاصة عن الحد القانوني وتسطير الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

وبالتالي فإن هذه الركيزة تهدف أساسا إلى تطويـر تقنيـــات التسييـــر والرقابـة البنكيـــة لمختـلف المخاطر ودعوة السلطات الرقابية إلى تحديد نسبة من الأموال الخاصة تفوق الحد الأدنى القانونـــي و/أو تقليص حجم المخاطر لبعض المؤسسات عند الضرورة، وذلك على أساس معايير كمية ونوعية.

3- تنظيم السوق (الشفافية)

تهدف هذه الركيزة إلى انسياب المعلومات وهي تلك المعلومات العامة المفروضة على كل البـنوك والمتعلقـة ببنيـة أموالها الخاصـة وأحجامها، والمخاطر المرتقبة وطرق تقييـمها. كما تتضمـن المعلومـات الخاصة المفروضة على البنوك التي تسعى إلى تبنى طريـقة التنقيـط الداخلي فيما يتـعلـق بقيـاس الخطر والحد منه.

وبالتـالي، فإن أسـاس هذه الركيـــزة الثالثة هو تعزيـز الاتصال المالـــي للمؤسسات بما يضمن للمتعامليـن فيـه العمل وفق شفافيـة تضمن لهم نوع من تطابق أموالهـم الخاصة

بالنسبة للمخاطر التـي يواجهونها، ومن ثمة إرساء قواعد مرنة تسمح بالتكيف مع التغيرات و تدعيم سلامة النظام المالي وقوته.

سادسا: اتفاقيات لجنة بازل

أولى الخبراء في مجال البنوك اهتماما متزايدا بحجم رأس المال؛ باعتباره خط الدفـاع الأول فـي حـالة تعرض البنك لخسائـر بسبب توظيـف أمواله في عمليـات لا تخلو من مخاطر. لذلك حـاول هؤلاء الخبراء وضع معايير لقياس كفاية رأس المال، وأول المعايير التي استخدمت في هذا المجـال كان نسـبة رأسمال البنك إلى إجمالي الودائع، وذلك منذ سنة 1914 وقد حددت هذه النسبة بـ 10% عالميا، أي أن تكون الودائع تعادل عشرة أضعاف رأس المال، وساد هذا المعيـار حتى سنة 1942، حيث تخلـت عنه البنوك خاصة الأمريكية منها.

بعد الحرب العالميـة الثانيـة استخدمت السلطـات النقدية والبنـوك معيـار نسبة رأس المال إلى إجمالي الأصول باعتبار أن الأهم بالنسبة للبنك هو كيفيـة استخدام الأموال في توظيـفات مختلفة ومدى سيولة هذه الأصول.

تطور الأمر بعد ذلك إلى استخدام مؤشر رأس المال إلى إجمالي القروض والاستثمارات، باستثناء بعض الأصول التي ليست فيها مخاطرة بالنسبة للبنك. وقد ظهرت هذه الفكرة منذ سنة 1948 تقريـبا بعد أن تفاقمت أزمة الديـون الخارجيـة للدول النامية، وتزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها والتي منحتها البنوك العالمية. هذا أدى بالسلطات الإشرافيـة في مجموعـة الدول الصناعيـة العشرة الكبرى إلى تشكيـل لجنـة من خبراء السلطات النقديـة والبنـوك المركزية في هذه الدول تجتمع عـادة في مقر بنـك التسويـات الدولية بمدينة بازل السويسرية، لذلك سميت هذه اللجنة باسم "لجنة بازل للإشراف البنكي".

1- اتفاقية بازل I

بعد سلسلة من الجهود والاجتماعات قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال والذي عرف باتفاقية بازل I وذلك في جوان 1988، فبعد أبحاث وتجارب تم وضـع

نسبـة عالميـة لكفايـــة رأس المال تعتمد على نسبة هذا الأخير إلى الأصول حسب درجة خطورتها، وبطريقة مرجحة، وقـدرت هـــذه النسبة بـ 8%، وكانت مبنية على مقترحات تقدم بها كوك COOKE والذي أصبح بعد ذلك رئيـسا لهـذه اللجنة، لذلك سميت هذه النسبة لكفاية رأس المال بنسبة بازل، أو نسبة كوك، ويسميها الفرنسيـون أيضـا معدل الملاءة الأوروبي.

2- اتفاقية بازلII

بعد وضع هذه النسبة، رأت البنــوك ضرورة إعــادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديـها، وذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتــعرض لها، خاصة في ظل انتــشار التعامــل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات، لذلك أصدرت لجنة بازل اتفاقيـــات جديدة خاصة لاحتساب الملاءة المتعلقـة بمخاطر السوق فقط سنة 1995، ثم طرحـت مشاورات جديدة للتعديـل في سنة 1998. وبعدها وضـعت معايير جديدة للرقابة في جوان 1999 ونشرت لجنــة بـــازل اقتراحـات أولية لإطار جديد لقيــاس الملاءة البنكيـــة (كفايـــــة رأس المال) ليحل محل اتفاقيـة سنـة 1988، وتدخل فيه معاييـــر تأخذ في الاعتبار وبشكـل أكثر دقة وشمولية معامل المخاطرة في ميزانيات البنــوك، وهو الذي عرف باتفاقية بازلII.

وفي 16 جانفي 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا وتفصيلا حول الإطار الجديد السابــق لمعدل الملاءة البنكية.

3- اتفاقية بازل III

إن الأزمة المالية العالمية التي شهدها العالم مع منتصف سنة 2007 وتداعياتها دفعت إلى ضرورة مراجعة عميقة وشاملة للأنظمة والتشريعات المالية والبنكية المحلية والدولية، منها ما تعلق بالاستثمارات عالية المخاطر وممارسات التوريق وإعادة التوريق المعقد ومنها ما تعلق بممارسات إدارة المخاطر بما فيها حوكمة المخاطر، واختبارات الضغط وتقييم الأصول والشفافية في السوق.

إن الإجراءات الاحترازية التي تضمنتها بازل ترمي في مضمونها إلى محاولة إعادة انضباط أداء البنوك والحد من اندفاعها في طريق الاستثمارات عالية المخاطر، وذلك من خلال:

– تحسين قدرة القطاع البنكي على امتصاص ومواجهة الأزمات المتولدة عن الضغوطات المالية والاقتصادية مهما كان مصدرها، وذلك بتحسين نوعية أموالها الخاصة ورفع الحد الأدنى لاحتياطات البنوك العالمية؛

– تحسين إدارة المخاطر والحوكمة؛

– تعزيز ودعم الشفافية والاتصال داخل البنوك.

وعليه فقد ركزت هذه الإجراءات الجديدة على جانبين أساسين هما :

* إجراءات احترازية على المستوى الجزئي؛

* إجراءات احترازية على المستوى الكلي.

وبالتالي فإن الإصلاحات الاحترازية الجديدة بازل III مست في مجملها الدعائم الثلاثة المحددة وفق مقررات بازل II، ففيما يتعلق بالدعامة الأولى تم التركيز على تحسين نوعية رأس المال وزيادة احتياطات رأس المال والسعي لتدعيم المشرفين على البنوك بأدوات أكثر فعالية لملائمة متطلبات رأس المال بحسب وضعية المخاطر في كل بنك. أما التعديلات التي مست الدعامة الثانية فقد كانت واسعة حيث ركزت على كل المخاطر التي يمكن أن تواجه البنوك، سواء تعلق الأمر بقياسها أو إدارتها. في حين شملت التعديلات الدعامة الثالثة من حيث التشدد في الإفصاح من قبل البنوك بما يؤدي إلى صورة أكثر شمول لمخاطرها.

أما فيما يتعلق بإدارة المخاطر وقياسها، فقد أقرت اللجنة ضرورة اعتماد اختبارات الضغط كأدوات لإدارة المخاطر المستخدمة من قبل البنوك كجزء من إدارتها الداخلية للمخاطر، حيث يحذر اختبار الضغط هذه الأخيرة من سلبية النتائج غير المتوقعة لمخاطرها، ويحدد مقدار رأس المال اللازم لامتصاص الخسائر في حال حدوث صدمات كبيرة. وعليه، فإن اختبار الضغط أصبح بموجب هذه الإصلاحات الجديدة يمثل أداة أساسية

ومكملة لمقاربات ومقاييس إدارة المخاطر، حيث يلعب دورا مهما في توفير تقييمات تقديرية للمخاطر، ودعم إجراءات التخطيط للسيولة وأرس المال، فضلا عن تحديد قدرة تحمل البنك للمخاطر وتسهيل التخفيف من المخاطر وتطوير خطط الطوارئ خلال ظروف الضغط.

المحور الرابع: إدارة أصول وخصوم البنك

المحتوى:

أولا: مفهوم إدارة الأصول والخصوم؛

ثانيا: أهمية إدارة الأصول والخصوم في البنوك؛

ثالثا: أسس نجاح إدارة الأصول والخصوم؛

رابعا: الهيكل التنظيمي لإدارة الأصول والخصوم البنك؛

خامسا: وظائف إدارة الأصول والخصوم للبنك؛

سادسا: أهداف إدارة الأصول والخصوم؛

سابعا: الصعوبات المواجهة في إدارة الأصول والخصوم.

المحور الرابع: إدارة أصول وخصوم البنك

تحتل إدارة الأصول والخصوم مكانة خاصة ومتميزة لدى مختلف المؤسسات المالية والبنكية، حيث ينظر إليها متخذو القرارات والمحللون، على أنها من أهم الأنشطة التي يجب القيام بها ومتابعتها لضمان تحقيق معدلات نمو مقبولة، بل وحتى لضمان بقاء البنك ذاتها في السوق في الأجل الطويل .

وعليه فإن البنوك تولي اهتماما خاصا للميزانية العمومية لديها من أجل إدارة المخاطر المالية، وتتحمل كافة المخاطر في سبيل تحقيق الربح، فالإدارة السليمة للأصول والخصوم مسألة جوهرية لمساعدة هذه البنوك في تقييم المخاطر المالية وإدارتها.

أولا: مفهوم إدارة الأصول والخصوم

من الملاحظ في مجال صناعة البنوك وجود علاقة وثيقة بين مصادر الأموال(الخصوم) واستخداماتها(الأصول). حيث يمكن تعريف إدارة الخصوم على أنّها "استراتيجية تهدف إلى تحقيق زيادة في موارد البنك المالية، تمكنه من الاستجابة إلى المزيد من طلبات الاقتراض. ولما كانت قدرة البنوك على زيادة الودائع بمفهومها التقليدي محدودة، فإن النجاح في إدارة الخصوم أصبح مرهونا بالقدرة على تنمية مصادر بديلة للأموال. ومما يلفت النظر هو كون البنوك قد تسابقت في الاعتماد على تلك المصادر–غير التقليدية– لتدعيم مواردها المالية."

كذلك يمكن تعريف إدارة الأصول والخصوم بأنها وظيفة تعتمد على نظام مركزي قوي لإدارة الأموال "الخزينة الداخلية"، كما تسمح بتيسير حركة رؤوس الأموال والعمل على توازن ميزانيته.[18] أي أن إدارة الأصول والخصوم هي وظيفة تهتم بشكل جوهري بتحليل المشكلات والفرص التي تواجه الإدارة العليا للبنك، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية لنشاطاتها.

[18]- Michel Dubernet , gestion actif-passif et tarification des services bancaires, Economica, Paris, 1999, p:291.

كما تعرف إدارة الأصول والخصوم على أنها " إدارة توقيت وقيمة التدفقات النقدية في البنوك وإدارة المخاطر المترتبة عليها، وبالتالي فإن عدم التوافق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة متأصل في الخدمات البنكية، لذلك تصبح إدارة الأصول والخصوم استراتيجية أساسية للبقاء والنمو من خلال التركيز على العلاقة الديناميكية بين أنماط التدفقات النقدية.[19]

في حين، كانت إدارة الأصول تعتمد على الودائع المصرفية باعتبارها أهم مصادر الموارد المالية التي تمكن البنك من تمويل استثماراته أي تمويل الأصول، لكن سرعان ما أصبحت القروض والأوراق المالية أهم مجالات الاستثمار أي أهم مفردات الأصول التي تُوجه إليها تلك الموارد، فالجانب الأكبر من موارد البنك المالية يوجه إلى هذين النوعين من الاستثمار، كما يمثل الدخل المتولد عنهما المصدر الأساسي لإيراداته إذ تشير الدراسات إلى أن الاستثمار في القروض يزيد عن 50 %من الأصول كما يتولد عنه عائد يزيد عن ثلثي الإيرادات الكلية التي يحققها البنك، أما بالنسبة للأوراق المالية(أدوات مالية تقليدية ومشتقة) فتصل نسبة الاستثمار فيها إلى حوالي ثلث مجموع الأصول في الميزانية، كما تدر هذه الاستثمارات حوالي 20 %من إجمالي الدخل الذي يحققه البنك من عملياته.

وعليه يمكن تعريف إدارة الأصول والخصوم على أنها فن وعلم اختيار أفضل مزيج من الأصول لمحفظة أصول البنك، وأفضل مزيج من الخصوم لمحفظة الخصوم. ومنذ زمن طويل كان من الأمور المسلم أن محفظة خصوم أي بنك كانت تخرج عن نطاق البنك، ولهذا ركزت إدارة هذه البنوك على اختيار مزيج محفظة الأصول. إلا أن ذلك تغير تماما منذ السبعينات من القرن الماضي، حيث أعطت الأدوات المالية الجديدة والاستراتيجيات الحديثة حرية مطلقة للبنك على خصومه.

وهناك خمسة نقاط أساسية لفهم إدارة الأصول والخصوم واستيعابها هي:

[19] - S. S. Satchidananda, D N Prahlad, Asset Liability Management (ALM) Implementation in Banks, Working Paper in Centre of Banking and Information Technology, Bangalore, Karnataka, 2006, p:1.

السيولة، والهيكلة، وحساسية أسعار الفائدة، والاستحقاقات ومخاطر التوقف عن الدفع.

وعليه فإن إدارة الأصول والخصوم تتضمن جانبين:

– إدارة الخصوم تهتم بالطريقة التي ينتهجها البنك للحصول على هيكل تمويلي مناسب بأقل التكاليف، ويعتمد أساسا على طرق واستراتيجيات فعالة لجذب الودائع بمختلف أنواعها.

– إدارة الأصول تهتم بتوزيع الأموال المتاحة للبنك من مختلف المصادر بين البدائل الاستثمارية المختلفة مثل النقد، والأوراق المالية، والقروض، والأصول الثابتة لتحقيق أعلى دخل ممكن ضمن حدود المخاطر المقبولة، إلى جانب المحافظة على سيولة مناسبة لمواجهة أي خروج للأموال دون أي تعديل في جانب الالتزامات.

ثانيا: أهمية إدارة الأصول والخصوم في البنوك

اكتست إدارة الأصول والخصوم أهمية بالغة في الوقت الحالي نظرا للتطورات والأحداث التي تتابعت أو تراكمت خلال العقود الماضية والتي تمثلت في[20]:

– ضعف الرقابة على البنوك مما أدى إلى ارتفاع درجة العسر المالي.

– ارتفاع حدة المنافسة بين البنوك المحلية والأجنبية، ومع المؤسسات المالية داخل الإطار الإقليمي للدولة.

– التوسع الهائل في وسائل الدفع الإلكتروني والذي نتج عنه العمل البنكي الإلكتروني.

– التوسع في تقديم الخدمات المبتكرة، وهذا من شأنه رفع درجة المخاطرة التي تتعرض لها البنوك كالمشتقات المالية.

– التطورات التكنولوجية مما قد يترتب على تلك التطورات ارتفاع تكاليف التشغيل نتيجة شراء المعدات والماكينات الحديثة متعددة الخدمات، كالموزع الآلي، الأدوات والبرامج الحاسوبية ذات التكنولوجية المتطورة.

يرجع الاهتمام المتزايد بإدارة الأصول والخصوم في البنوك التجارية إلى أسباب عديدة منها[21]:

[20]- دريد كامل آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة، عمان، الأردن،2012، ص 138.

1- ضيق هوامش الفائدة بسبب المنافسة المتزايدة بين العديد من المؤسسات المالية التي أخذت تنوّع في خدماتها ومنتجاتها لاقتحام الأسواق التقليدية للمؤسسات الأخرى، فقيام البنوك التجارية باقتحام سوق الإقراض المتخصص، وقيام مؤسسات الإقراض المتخصص بتقديم العديد من الخدمات التقليدية للبنوك التجارية هي أمثلة واضحة على هذا التوجه.

2- تزايد اهتمام العملاء بنوعية الخدمة التي يريدونها وكفاءة تقديمها مع توفر بدائل للاختيار فيما بينها، أثر في تكلفة الودائع وتركيبها، كما أثر في توزيع الأصول، وفي الوقت نفسه أدى إلى زيادة النفقات من غير الفوائد المدفوعة بشكل أسرع من زيادة الربح من غير الفائدة، مما أدى في النهاية إلى زيادة العبء على دخل البنك.

3- تزايد المخاطر بسبب المنافسة، فقد وجدت البنوك نفسها مجبرة على القبول بمخاطر أعلى لتحسين هوامش الربحية، كذلك تزايدت مخاطرها الائتمانية لتوسعها في الإقراض لعملائها الحاليين لصعوبة إيجاد عملاء جدد، كما أدى إلى ارتفاع تكلفة الأموال وانخفاض مردود الخدمات البنكية.

4- أدى انتقال البنوك التجارية من بيئة لا توجد فيها منافسة مباشرة من المؤسسات المالية الأخرى إلى بيئة تسودها المنافسة الشديدة بين العديد من هذه المؤسسات ويسودها التغير المستمر في الظروف الاقتصادية إلى زيادة مخاطر عملها، كما أدى إلى ارتفاع تكلفة الأموال وانخفاض عائد الخدمات البنكية، أي الانخفاض في أسعار الخدمات وارتفاع تكلفة الأموال، وتدني نوعية بعض الديون بسبب الظروف الاقتصادية، أمكن إدراك مدى التقلص الذي حدث على دخول البنوك.

5- إدراك البنوك بأن سلامة الاستثمارات والقروض وحدها أصبحت لا تكفي لضمان نجاح البنك، بل هناك حاجة قوية للتأكد من أن هوامش الفوائد أيضا كافية لتحقيق دخل مناسب، هذا الأمر خلق حاجة إلى قيام البنوك بتحليل الهوامش المتحققة من كل منتج ومن كل

[21]- خالد الزعبي، إدارة الموجودات والمطلوبات، الاكاديمية العربية للعلوم المصرفية، معهد التدريب المالي والمصرفي، 2009، ص 2.

عميل، كما خلق الحاجة إلى أن يصبح البنك أكثر اختيارا بخصوص الأنشطة التي سيمارسها.

6- النمو في المنتجات المالية الجديدة مثل النمو في المنتجات المتداولة في الأسواق الموازية مقابل الأسواق النظامية أو المنتظمة، كذلك المستقبليات والخيارات.

7- نمت أهمية إدارة الأصول والخصوم على مر السنين، وقد اهتمت بشكل خاص منذ الثمانينات بتوجيه هامش الفائدة الصافي، وهو ما يحققه البنك بفضل الفرق بين المعدل الذي يقرضه ومعدل الفائدة الذي يحصل عليه، ولذلك فإن الاهتمام بمخاطر أسعار الفائدة هو عنصر رئيسي في دور إدارة الأصول والخصوم، ولكن الأزمة التي حدثت في الصناعة البنكية سنة 2007 غيرت اهتمام إدارة الأصول والخصوم ووضعت مخاطر السيولة أولى اهتماماتها، وأصبحت تشارك في الوقت الحاضر في إعادة تصميم النماذج البنكية: الأنشطة الخاصة بالعملات الأجنبية، والتغيرات في شروط منح القروض للحد من مخاطره، والتركيز على جمع الموارد المستقرة مثل ودائع الأفراد.

ثالثا: أسس نجاح إدارة الأصول والخصوم

لضمان نجاح استراتيجية إدارة الأصول والخصوم فإنه يقترح الاسترشاد ببعض الأسس والمبادئ الضرورية لتنفيذ الهندسة المالية، أهمها:

- كثيرا ما يقترن نجاح عمليات التصويب الفني وإعادة الهندسة المالية للمشروعات بإجراء تغييرات جوهرية في الإدارة والتنظيم والتكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى تصميم سياسات تسويقية مبتكرة وتنفيذها حتى توجد طلباً فعالا ومتزايداً على الإنتاج.

- المقارنة بين البدائل المختلفة بين الملكية والديون: سواء ما تعلق بالأوراق المالية التقليدية كالأسهم والسندات العادية أو حتى الأنواع الجديدة من الأوراق المالية الهجينة.

رابعا: الهيكل التنظيمي لإدارة الأصول والخصوم البنك

إن حقيقة الدور الذي تلعبه وظيفة إدارة الأصول والخصوم داخل البنك، يتوقف أساسا على مكانتها في البناء التنظيمي لهذا الأخير، والذي يحدد بدوره علاقتها بمختلف الوحدات والوظائف الأخرى التابعة للبنك، وعموما فان وظيفة قسم إدارة الأصول والخصوم في البنك هي بمثابة مستشار للبنك أين تقدم له المعلومات الأولية، الدراسات التقنية، ومقترحات الخطط المستقبلية لمراكز اتخاذ القرار في البنك.

1- مراكز اتخاذ القرار في البنك

يوجد ثلاث مراكز رئيسية لاتخاذ القرار في البنك:

مجلس إدارة البنك، ومجلس إدارة الأصول والخصوم، ومجلس خطر القرض.

أ- مجلس الإدارة

يضم كل من الرئيس العام للبنك، مدراء الفروع، وممثلين عن أصحاب الملكية، يجتمع دوريا لمناقشة مسائل تخص نشاط البنك، كما يمكن أن يعقد دورات استثنائية في حال لظروف الطارئة، عادة ما يناقش مجلس الإدارة التوجهات الكبرى للبنك، طموحاته في النمو، مقترحات تطوير نشاطه وغيرها من القرارات الإستراتيجية.

ب- مجلس إدارة أصول وخصوم البنك

يضم مجلس إدارة الأصول والخصوم الأعضاء الآتية:

- عضو من مجلس إدارة البنك؛
- ممثل أو عدة ممثلين لخلية إدارة الأصول والخصوم؛
- المسؤول عن الخزينة الداخلية للبنك؛
- المدير المحاسب؛
- مسؤولين عن مراقبة التسيير والتخطيط داخل البنك؛
- المسؤول عن الفرقة الاقتصادية للبنك.

أما عن المهام الموكلة لهذا المجلس فهي عادة ما تدور حول الأهداف العامة للنشاط الاقتصادي والتي تخص النقاط التالية:

- ربحية البنك، وحجم الأموال الخاصة الملائمة للنشاط.
- مستوى نمو الميزانية أو الحصة السوقية للبنك.
- تحديد النتائج بحسب قطاعات النشاط.

كما يقوم أيضا بتعريف مبادئ التسيير الخاصة أو آليات التدخل في النشاط، والتي تتمحور بالأساس حول:

- آليات تسيير المخاطر المالية، وتخصيص رأس المال.
- آليات تحديد أسعار التنازل الداخلية.
- آليات تحديد تحديد الهوامش داخل البنك.

ج- مجلس خطر القرض

يضم في الغالب نفس أعضاء مجلس إدارة الأصول والخصوم، غير أن مهمته الرئيسية تكمن في وضع الشروط العامة للإقراض، وتحديد المبالغ المسموح بإقراضها، وكذا المتابعة العامة لخطر القرض في البنك.

2- الأقسام التابعة لإدارة أصول وخصوم

عادة ما يساهم في إدارة الأصول والخصوم، مجموعة من الأقسام المتخصصة كل حسب وظيفته داخل البنك، نذكر منها:

أ- خلية إدارة الاصول والخصوم

هي المسؤولة عن وضع القواعد العامة الخاصة بتسيير المخاطر المالية في البنك وتقديرها، أما لاحتوائها في هامش التحويل، وتحميلها إلى تكلفة القروض، حيث تقتصر مهمة خلية إدارة الاصول والخصوم على الدراسة الفنية، إعطاء التقارير الدورية، واقتراح الصيغ العلاجية للأخطار

في حين يبقى لمجلس الإدارة الحق في اتخاذ القرارات الأزمة. ولذلك ينبغي أن يكون أعضاء خلية إدارة الاصول والخصوم على دارية وافية بالعمليات اليومية للبنك، واستراتجيته التمويلية، وتوقعات النمو، ومنتجات القروض والودائع.[22]

ب- الخزينة الداخلية

تقوم بوظيفة التسيير الداخلي للأموال، ووضع الشروط الخاصة بنقل الأموال باستخدام أسعار التنازل الداخلية، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين الخزينة الداخلية والخزينة الذاتية أو الحرة، التي هي عبارة عن وحدة تشغيلية داخل البنك وظيفتها هي إدارة كافة أنشطة السوق المالي، كما تقوم أيضا ببيع منتجات مالية متطورة.

ج- خلية التوريق

تقوم باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الخاصة باختيار القروض الواجب تورقها، وذلك عن طريق تحويلها إلى أوراق مالية قابلة للتداول، وضمان تصريفها.

د- الفرق المكلفة بخطر القرض على العمليات المالية

عادة ما توكل مهمة تسيير مخاطر الإقراض على العمليات المالية للبنوك، إلى وحدة خاصة تهتم بوضع شروط تسيير هذا الخطر وتحديد حدود عليا بقيمة هذه الاستخدامات. كذلك توكل لها مهمة القيام بدراسة وتحليل الوضع المالي للمؤسسات المصدرة للأوراق المالية، وتقدير قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

خامسا: وظائف إدارة الأصول والخصوم للبنك

تتمثل أهم وظائف إدارة الأصول والخصوم البنك في:

- إدارة التوازنات الكبرى للميزانية.
- تخصيص الأموال الخاصة.
- المتابعة العامة لخطر القرض.

[22]- كارلا بروم، إدارة الأصول والخصوم لدى مؤسسات التمويل الأصغر المتلقية للودائع، واشنطن العاصمة : المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، العدد 55، 2009 ، ص 32.

- تسيير المخاطر المصرفية.

تقدير النسب المالية مثل: نسب السيولة، ونسب الملاءة، ونسب الأموال الدائمة، ونسب المخاطر الكبرى، ونسب وضعية الصرف.

وعليه يمكن توضيح كيفية عمل إدارة الأصول والخصوم والدور الذي تقوم به لجنة إدارة الأصول والخصوم:

1- كيفية عمل إدارة الأصول والخصوم

تعمل البنوك في أسواق متقلبة تتزايد فيها التحديات والمخاطر، كما تتغير القواعد والقوانين بشكل متسارع فباتت أكثر صرامة وصار الامتثال إليها أمرًا حتميًا. كل هذه العوامل تشكّل تحديات حقيقية أمام إدارة الأصول والخصوم مما يتطلب وجود إطار عمل أكثر شمولية ونظام إدارة ديناميكيًا يواكب التغيرات الجمّة المحيطة.

تختلف الأهداف وفقًا للظروف المحيطة والوضع الداخلي والمتغيرات الخاصة بكل بنك على حدة، إلا أن إدارة الأصول والخصوم في كافة البنوك تتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- لابد أن يقوم البنك بإدارة التدفقات النقدية من الأصول آخذًا في الاعتبار التدفقات النقدية من الخصوم بالشكل الذي يساهم في تحقيق عوائد مجدية ويحدّ من مخاطر الهامش النقدي للقيمة الاقتصادية لرأس المال (عن طريق إدارة التسعير في ضوء أحوال السوق وصافي دخل الفائدة) وللسيولة أيضًا.

- لابد أن تكون شروط المنتجات والتسعير والميزانية متوافقة مع متطلبات البنوك وحاجتها لحماية رأس المال.

- من المهم أيضًا أن يقتصر استخدام "الأدوات المالية المشتقّة" للحد من مخاطر معدلات الفائدة/الأرباح فقط دون استخدامها لأغراض الاستثمار القائم على المضاربة.

2- دور لجنة إدارة الأصول والخصوم

تعتبر لجنة إدارة الأصول والخصوم هي اللجنة المختصة باتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة التمويل ورأس المال بالإضافة إلى نسب الفائدة والسيولة (قصيرة وطويلة الأجل) وإدارة مخاطر العملات فيما يتعلق بأصول وخصوم البنك.

إن تقييم دور وفاعلية هذه اللجنة يتم عن طريق الشركاء (أصحاب الأسهم) بهدف تحقيق النموذج الفعّال للإدارة المستدامة، ومساعدة اللجنة على القيام بكافة مسؤولياتها على أكمل وجه. كما تقوم لجنة إدارة الأصول والخصوم بمراجعة وتقديم التوصيات بشأن السياسات التالية:

- سياسة الاستثمار؛
- سياسة مخاطر معدّل الفائدة؛
- سياسة تسعير تحويل الأموال؛
- سياسة السيولة؛
- سياسة رأس المال؛
- سياسة تحويل العملات؛
- سياسة إدارة الأصول والخصوم.

من ناحية أخرى، يتم توضيح عددًا من المخاطر الرئيسية التي تقوم لجنة إدارة الأصول والخصوم بإدارتها، والتي تُعتبر أهدافًا أساسية لابد أن تضعها كافة البنوك (وشركات التمويل) في استراتيجية أعمالها.

أ- المخاطر المرتبطة بالسيولة

- مراقبة السيولة وإدارة العمليات والنشاطات التي يباشرها البنك والتي تشمل الخدمات التمويلية والتمويل في حالة الطوارئ وغيرها من أدوات قياس السيولة التي تراها "لجنة إدارة الأصول والخصوم" مهمة وفعّالة؛

– الموافقة على تحمّل مخاطر السيولة عن طريق مراجعة كيفية قيام البنك بالوفاء بالتزاماته والتي تؤثّر على أرباح المصرف ورأس المال والعمليات الداخلية.

ب– مخاطر معدل الفائدة

– متابعة ومراقبة إدارة المخاطر المرتبطة بمعدّل الفائدة والنشاطات التي يباشرها البنك؛

– متابعة ومراقبة قدرة البنك على تحقيق العوائد في ظل تغيّر معدلات الفائدة والتقلبات المحتملة في معدل الفائدة السوقي؛

– متابعة ورصد متغيرات السوق وأحواله بشكل عام والتركيز على الآثار المترتبة على معدل الفائدة بشكل خاص، إلى جانب وضع إجراءات احترازية للحد من المخاطر التي قد تُهدد ربحية المصرف.

ج– المخاطر المرتبطة برأس المال

– مراقبة المركز الرأسمالي للبنك وكيفية إدارته وذلك لضمان الحفاظ على قوة رأس المال وفقًا للمتطلبات التنظيمية والتوجيهات الإدارية؛

– مراقبة ومتابعة تخصيص رأس المال وفق الأعمال المختلفة التي يباشرها البنك.

د– مخاطر السوق

– مراقبة ومتابعة إدارة الاستثمارات والتي تشمل عمليات الشراء والبيع وإعادة توجيه الاستثمارات، بما في ذلك متابعة تقارير الإدارة المرتبطة بالملكية (الأسهم) وسندات الدين؛

– متابعة ومراقبة الامتثال إلى قواعد السياسة الخارجية والداخلية لإدارة الأصول والخصوم والتي تنظم استثمارات البنك والتي تشمل تنويع الاستثمار ومخاطر الائتمان؛

– متابعة ومراجعة وضع محفظة الأوراق المالية (السندات)، حيث تشمل عملية المتابعة الاطلاع على أداء الأوراق المالية وارتفاع الأسعار وانخفاضها، فضلاً عن متابعة كافة القرارات التي تتخذها الإدارة في هذا الصدد؛

– مراجعة وتحديد ما إذا كان ينبغي الموافقة على حيازة الأوراق المالية الاستثمارية التي تخضع للجنة إدارة الأصول والخصوم والخاصة بسياسة البنك المتبعّة أو وفق قرارات مجلس الإدارة؛

– استعراض المخاطر المالية الكبيرة التي تواجه البنك بشكل عام، وتلك التي تواجه المحافظ الاستثمارية على وجه الخصوص ومتابعة الخطوات التي تتبعها الإدارة لمراقبة والتحكم في مثل هذه الأخطار؛

– مراقبة والتأكد من اتّباع سياسة "إدارة الأصول والخصوم" المرتبطة بإدارة مخاطر الائتمان، ومراقبة القيود والشروط المفروضة على التعاملات الفردية أخذًا في الاعتبار المخاطر الناجمة عنها؛

– الموافقة على أهداف إعداد المركز المالي (الميزانية العامة)؛

– مراجعة من ثم الموافقة على الإجراءات ونظام الإدارة الذي حددّه مجلس الإدارة، مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين المعمول بها والمعايير المحاسبية الحالية للمحافظ الاستثمارية.

سادسا: أهداف إدارة الأصول والخصوم

تسعى إدارة الأصول والخصوم إلى تحقيق العديد من الأهداف:

1– تهدف إدارة الأصول والخصوم إلى تعظيم درجة التوافق والارتباط بين متغيرين (الربحية والخطر)، فهذان المتغيران يعتبران عنصرين أساسيين عند اتخاذ أي قرار في البنك، فكل بنك يملك دالة منفعة تعكس تفضيلاته المتعلقة بالربحية والخطر، وكل توفيق بين الأصول والخصوم يولد معدلا معينا من الربحية ويعرضها لمستوى معين من الخطر.

2– تهدف إدارة الأصول والخصوم إلى تحقيق التوازن بين الموارد المالية كرأسمال البنك وودائعه وبين استخدامات الموارد المالية كالقروض وغيرها، فهذه الإدارة تسعى إلى توزيع علمي دقيق للموارد المالية بين أصول سائلة وقروض واستثمارات مختلفة، كما أنه يجب

الانتباه إلى أن الموارد ذات الآجال المتوسطة و الطويلة يتم إقراضها لآجال متوسطة و طويلة، والموارد ذات الآجال القصيرة يتم استخدامها أو إقراضها لآجال قصيرة، فلا يجوز مثلا الاعتماد على ودائع تحت الطلب للقيام بتقديم قروض ذات آجال متوسطة، وبالتالي يجب على القائمين في البنك فهم طبيعة الموارد فهما عميقا ليتمكنوا من إتباع سياسة استثمارية متو ازنة.

كما أن لإدارة الأصول والخصوم أهداف أخرى تتمثل في النقاط التالية:

أ- المحافظة على استمرار صافي دخل الفوائد والعمل على زيادته من خلال الحصول على أكبر عائد من منح القروض والاستثمار في الأوراق المالية؛

ب- تعظيم ثروة المساهمين (بتنمية زيادة الأرباح الاقتصادية والمحافظة على القيمة الاقتصادية لمحفظة حقوق الملكية وزيادتها)؛

ج- الحفاظ على مستويات السيولة الكافية.

وللوصول لهذه الأهداف على البنوك أن تتبع **الطرق** التالية[23]:

- البحث على المقترضين الذين يدفعون أسعار فائدة عالية وضمان سدادهم للقرض ومدى مقدرتهم المالية (عن طريق الفحص الانتقائي للمقترضين)؛

- شراء أصول مرتفعة العائد بأقل مخاطرة؛

- تنويع المخاطر (عن طريق تنويع إستحقاق الأصول، تنويع ملكية الأصول، تنويع القطاعات...الخ)، وتجنب التخصص؛

- إدارة السيولة عن طريق الاحتياطات الفائضة، الأوراق المالية التي تصدرها الدولة (احتياطات ثانوية) مع الأخذ بعين الاعتبار التوليفة (سيولة، عائد).

[23]- Mishkin, Monnaie, Banque et marchés financiers, Pearson Education, 2004, p: 99 .

سابعا: الصعوبات المواجهة في إدارة الأصول والخصوم

تواجه البنوك صعوبات تؤثر في نشاطها حين تقوم بدور الوساطة بين الدائنين والمدينين لديها، ومن المصاعب ما يلي:

1- السيولة والاستحقاق: إن التباين بين طبيعة الأصول والخصوم من حيث السيولة والاستحقاق من بين الصعوبات التي تواجهها البنوك، حيث إذا كانت الأصول ذات سيولة سريعة واستحقاق قصير الأجل، بينما تكون خصوم البنوك ذات سيولة بطيئة واستحقاق طويل الأجل يدعو البنوك لمراقبة وضع السيولة باستمرار، ومن ضمن وسائل الحماية المتاحة الاحتفاظ باحتياطي مناسب.

2- المخاطر: إن الالتزامات التي تترتب على البنوك اتجاه المودعين تكون قليلة المخاطر، بينما التزامات العملاء (المقترضين) من البنوك تكون ذات مخاطر أكبر، وعلى البنوك أن تحتاط وتتجنب الخسائر التي قد تلحقها من عمليات الإقراض أو الاستثمار في الأوراق المالية، وتقلل البنوك من هذه المخاطر من خلال التنويع في محفظتها الائتمانية والاستثمارية، مع تجنب التمويل والاستثمار المرتبط بمخاطر عالية، ومع أخذ الضمانات الكافية على عمليات القروض والتسهيلات التي تمنحها.

3- الملاءة: يكون البنك بحالة الملاءة إذا كان قادرا على الإيفاء بجميع ديونه، وهذا يعني بقاء أصوله أكثر من الخصوم، والعكس هو الإفلاس وتختلف مشكلة الملاءة عن مشكلة السيولة، فقد يكون البنك بحال ملاءة وفي الوقت نفسه يعاني من مشكلة السيولة إذا لم يستطع تسييل بعض أصوله بسرعة ودون خسارة لكي يتمكن من الوفاء للمودعين في الوقت المناسب.

4- الربحية: مع الأخذ بعين الاعتبار الأهمية الرئيسية للسيولة والمخاطر المرتبطة بالإقراض والاستثمار، فإن البنوك تهدف للربح من نشاطها، لذلك عليها أن تأخذ عامل الربحية على أهمية مساوية لعوامل السيولة والمخاطر.

المحور الخامس: مراقبة تسيير البنك

المحتوى:

أولا: مفهوم وأهمية مراقبة التسيير؛

ثانيا: طبيعة الأداء في البنوك؛

ثالثا: طبيعة النظام المحاسبي البنكي؛

رابعا: أدوات مراقبة التسيير؛

خامسا: آليات مراقبة التسيير في تقييم الأداء؛

سادسا: مساهمة نظام مراقبة التسيير في إدارة المخاطر.

المحور الخامس: مراقبة تسيير البنك

إن تبني البنوك لأنظمة الرقابة الداخلية بما يتوافق ومتطلبات اتفاقيات لجنة بازل، يستدعي تطبيق نظام مراقبة التسيير باعتباره أحد أنظمة الرقابة الداخلية مما يضمن تقييم أداء البنك وتحديد مردوديته وتقليل المخاطر.

أولا: مفهوم وأهمية مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة.[24]

كما يمكن تعريفه على أنه عبارة عن مسارات وأنظمة تسمح بضمان التنسيق المستمر بين مختلف الخيارات الاستراتيجية والأعمال اليومية الجارية أي أن أهمية مراقبة التسيير ترتبط بالدور المهم الذي تلعبه والمتمثل في ربط الاستراتيجية بما يوافقها من أعمال وأنشطة يومية محددة وهادفة، تسمح عن طريق متابعتها إلى الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.

إن أهمية نظام مراقبة التسيير تتجلى في ربط التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ اليومي للعمليات، من خلال ضمان متابعة تنفيذ هذه العمليات وفق الاستراتيجية الموضوعة وربط أعمال المسؤولين في مختلف المستويات، والمساهمة في تصميم نظام معلومات يضمن جمع وتوفير وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات لتحقيق أهداف البنك، ويوفر المعلومات عن مختلف الانشطة والعمليات، لتسهيل اتخاذ القرارات المثلى في الوقت المناسب، والتحكم الجيد فيها من خلال اكتشاف نقاط الضعف وتحديد المسؤوليات، مما يمكن من وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة. كذلك يعمل على خلق الدافعية والتحفيز لدى كل الأفراد والمسؤولين عن طريق ربط الأداء بالمكافاءات.

[24] - Anne Marie keiser , contrôle de gestion, édition ESKA 2eme édition , paris , 2000,p:13.

أيضا يسهل نظام مراقبة التسيير تطبيق اللامركزية وتفويض السلطة مما يمنح حرية أكبر للمسؤولين في اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الادارة العليا.[25]

ثانيا: طبيعة الأداء في البنوك

إن طبيعة أنشطة البنوك ومنتجاتها وخدماتها، وتحقيق فعالية وكفاءة التحكم فيها ومتابعتها يتطلب تكييف نظام مراقبة التسيير مع هذه الخصوصيات والبحث عن أساليب وآليات تتلاءم معها.

فالطابع غير المادي للخدمة وعدم قابلية تجديدها، وتعدد العوامل المؤثرة في طبيعة الخدمة أو في حكم العميل عليها، وطابع الاتصال الشخصي مع العملاء، وتباين توقعات العميل والموظف وعدم تجانس الخدمات المقدمة مع بعضها يجعل من عملية تقييمها وقياسها أمرا صعبا.

يمكن توضيح خصائص الخدمة البنكية في ما يلي:

– ضرورة ملائمة الخدمة المقدمة مع رغبات العميل؛

– اعتماد الخدمات المقدمة للزبائن على ودائع زبائن آخرين، أي أن الزبون هو في الوقت نفسه مورد ومستفيد من الخدمة، و هو مصدر تمويل وربح للبنك؛

– تنوع وتعدد وترابط الخدمات البنكية حيث يمكن للعميل طلب خدمة معينة ترتبط بمجموعة أخرى من الخدمات، مما يجعل حكمه على الخدمة بشكل اجمالي وليس تفصيلي، كذلك الخدمات المقدمة من قبل البنوك تعتبر متطابقة ومتشابهة بالنسبة للعملاء؛

– الخدمات البنكية تتطلب موظفين متخصصين وذوي كفاءة وخبرة عالية تتلاءم مع طبيعة نشاط البنوك، وهذا ما قد لا يتوفر بالقدر الكافي أو في الوقت المطلوب؛

– ارتباط نمو وتطور الخدمات البنكية بتزايد مخاطرها، فتبني تقنيات خدمية حديثة يرتبط بمخاطر جديدة تتطلب تطوير انظمة وبرامج الرقابة لتتماشى مع هذه المخاطر إيجاد نوع من التوازن بين التوسع وبين الحيطة و الحذر.

[25] - O. Saulpic. F. Giraud et autre, Les Fondamentaux Du Contrôle de Gestion, Pearson, Paris 2011, P 18.

وعليه فإن مراقبة التسيير تتأثر بخصوصيات الإجراءات الرقابية المختلفة في البنوك أين يتم التحكم في الأداء على استقرار العلاقة مورد- عميل المبنية على أساس الثقة المتبادلة، وعلى نظام معلومات قادر على التحكم في تنوع الموارد والوسائل التي تؤثر على رضا العملاء، وتحديد احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين من أجل تحديد الجودة المرغوبة والمتوقعة مع مراعاة التكلفة والمتطلبات التقنية. إن نظام مراقبة التسيير في البنوك يسعى لاستخدام المقارنة المرجعية الداخلية والوظيفية كإجراءات رقابية للخدمات، سواء كانت بالمقارنة مع الوكالات في البنك نفسه أو مع المنافسين و حتى مع المؤسسات التي لا تنشط ضمن القطاع نفسه والتي يمكن الاستفادة من تجاربها، فهي تعتبر نظاما رقابيا له القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وتحسين الخدمات عن طريق اكتشاف الانحرافات و كذا المقارنة بالأفضل.

ثالثا: طبيعة النظام المحاسبي البنكي

يرتبط اختلاف النظام المحاسبي البنكي باختلاف مميزات وخصائص النشاط البنكي في حد ذاته عن الأنشطة الأخرى، من حيث المدخلات والمخرجات فمدخلات النشاط البنكي ومخرجاته هي النقود، وكون عملاء البنك يمثلون أيضا مورديه. وهذا الاختلاف يستدعي بناء نظام يتلاءم مع الطبيعة المعقدة للعمليات البنكية وسرعتها ودقتها، والتي يغلب عليها التشابه والكثرة والارتباط الكبير والمتسلسل للعمليات البنكية. فإيداع الأموال يتطلب فتح حساب بنكي وتوفير شيكات أو بطاقات سحب، كما يمكن للعميل أن يفتتح أكثر من حساب، وأن يتحول من طالب للأموال إلى مودع لها. كذلك إيرادات البنك تتمثل في فوائد القروض وعمولات الخدمات المختلفة، سواء تعلق الأمر بالخدمات البنكية أو بالخدمات المالية أو بالخدمات الاستشارية.

إن النظام المحاسبي البنكي هو أساس البيانات والمعلومات المالية التي تستخدم من طرف شرائح واسعة من المتعاملين المختلفين. ويمثل النظام المحاسبي نظاما جزئيا من النظام الاداري الكلي للبنك والمتكون من مجموعة العناصر المادية والمعنوية مثل المستندات

والسجلات والتقارير، والتي يتم من خلالها تجميع البيانات المالية وفقا للقانون الداخلي وللمعايير المحاسبية المتفق عليها. بحيث تحدد وتسجل مختلف الأنشطة اليومية على أساس نقدي مما يسمح بمساءلة المستويات الادارية المختلفة من أجل حماية اصول البنك من الاستخدام غير المصرح به أو الذي لا يساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها، وتمثل مخرجات هذا النظام مختلف القوائم المالية التي تمثل الصورة المالية للبنك.

يتميز نظام المعلومات المحاسبي الكفؤ بقدرته على معالجة البيانات بدرجة عالية من الدقة والسرعة، حيث يضمن توفيرها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب بما يتوافق واحتياجات متخذي القرارات. كما يعتبر أساس العملية التخطيطية والرقابية بفضل المعلومات التي يوفرها حول مستويات الأداء المختلفة للبنك مما يساعد في القيام بمقارنة أفقية أو عمودية للنتائج ومن خلال عملية التقييم المستمر لمختلف مكوناته، مما يساهم في التحسين المستمر لمخرجات هذا النظام بالطريقة التي تتوافق ومختلف الاحتياجات الإدارية.

رابعا: أدوات مراقبة التسيير

إن أهم دور لنظام مراقبة التسيير هو تحليل النتائج الحالية لتحديد الاجراءات التصحيحية للانحرافات الملاحظة، من خلال تطبيق طرق عمل جديدة مما يستوجب توفر معلومات كاملة وحقيقية عن كل نشاط من أنشطة البنك لتحديد سلبيات أو ايجابيات الأداء، وتحديد مستويات خطر كل نشاط تشغيلي. ولتحقيق هذا يستخدم نظام مراقبة التسيير أدوات وآليات مختلفة منها:

1- المحاسبة في البنوك

رغم الاختلاف الموجود بين المحاسبة العامة في البنوك والمؤسسات المالية والمؤسسات الأخرى، إلا ان المفهوم والمنطلق والدور لا يتغير. لقد عرفت المحاسبة تطورا وتوسعا في استخدامها خصوصا كآلية مهمة في اتخاذ القرار وتحديد الوضعية المالية للبنك، فالمحاسبة العامة عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بتسجيل العمليات التي تحدث بين البنك ومحيطه مما يسمح بتقييم أدائه بشكل عام وتزويد مختلف المساهمين والمتعاملين

بالمعلومات الضرورية التي تمثل مخرجات المحاسبة، و تستخدم هذه المخرجات من قبل أطراف عديدة اضافة إلى البنك في حد ذاته ، مثل وكالات التصنيف والمحللين الماليين ولمستثمرين والبنك المركزي وغيرهم.

إن تطور استخدام المحاسبة العامة أدى إلى تطور الأدوار التي تلعبها والتي تتمثل بشكل عام في:

- تحديد وتوضيح الحالة المالية للبنك سواء تعلق الأمر بالاستخدامات أو بالموارد؛
- حساب النتيجة سواء لكل عملية أو في نهاية كل فترة معينة باعتبار أن النتيجة تمثل معيارا للكفاءة؛
- تعتبر أداة مهمة للجانب الضريبي؛
- تعمل على توفير المعلومات للتقنيات الكمية الأخرى للتسيير؛
- تعتبر أداة إثبات لكل العمليات التي يقوم بها البنك؛
- تعتبر أداة مساعدة في اتخاذ القرارات وفي تقييم عناصر للبنك؛
- تمثل آلية خارجية لتقييم أداء المسيرين فيما يتعلق بإدارة المخاطر والحوكمة.

أ- خصائص محاسبة البنوك

تتميز المحاسبة البنكية بمجموعة من الخصائص تختلف عن المحاسبة المستخدمة في القطاعات الأخرى نتيجة للخصوصية التي يتميز بها النشاط البنكي في حد ذاته، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

- **الخصائص المتعلقة بالمبادئ والقواعد المحاسبية**

تتوافق المحاسبة العامة البنكية مع المحاسبة العامة في القطاعات الأخرى في اعتمادها على مبادئ مثل : استقلالية الدورات المحاسبية ، ومبدأ الأهمية النسبية، ومبدأ الحيطة والحذر، ومبدأ استمرارية الطرق، ومبدأ عدم المساس بالميزانية الافتتاحية، ومبدأ مقابلة النفقات بالإيرادات، ومبدأ عدم المقاصة، ومبدأ الصورة الصادقة، ومبدأ أسبقية الواقع

الاقتصادي على الشكل القانوني، ومبدأ الإفصاح التام، ومبدأ الموضوعية، ومبدأ الأهمية النسبية، ومبدأ تحقق الإيراد.

إلا أنها تتميز عنها ببعض الخصائص مثل :

– المحاسبة حسب الغرض من العملية، وهذا المبدأ يعاكس مبدأ الأسبقية حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار الهدف من العملية في تحديد التسجيل المحاسبي، فقد يختلف التسجيل المحاسبي لشراء الأوراق المالية حسب الهدف من العملية.

– التسجيل المحاسبي على أساس سعر السوق؛ عكس مبدأ التكلفة التاريخية، حيث يتم تقييم أصل بقيمته السوقية إن وجدت عند تسجيله محاسبيا.

كما اهتم المشرع بالاختلاف في قواعد التقييم المحاسبي لتتماشى مع العمليات التقليدية للبنوك والعمليات المرتبطة بالأسواق المالية.[26]

– الخصائص المتعلقة بالتنظيم المحاسبي

يشمل التنظيم المحاسبي نظامين داخلي وخارجي، فالنظام الداخلي يمثل المخطط المحاسبي وملفات التسجيل وإجراءاته حيث يكون للبنك الحرية الكاملة في اختيار طريقة التنظيم المناسبة، أما النظام الخارجي فيمثل النظام القانوني المتعلق بالإفصاح المالي والمعلومات المحاسبية. ومن أجل ضمان الاتساق بين النظامين تقوم البنوك بوضع إجراءات يطلق عليها مسارات التدقيق، والتي تسمح بإعادة تشكيل العمليات وفق ترتيب زمني يسهل الانتقال من الوثائق المحاسبية إلى ملفات التجميع المحاسبية والعكس، كما يسهل أيضا عملية شرح تحول الموازنة من حالة إلى حالة أخرى بالاحتفاظ بالحركات التي تمت على مستوى كل مركز محاسبي.

ب– التعديلات الواجبة على المحاسبة العامة لتصبح أداة تقييم فعالة

يرتكز عمل القواعد التنظيمية الاحترازية للبنوك والمؤسسات المالية التي أوصت بها لجنة بازل على بنود الميزانية وبنود خارج الميزانية، كذلك فإن نظام الرقابة الداخلية وخاصة

[26] - M. Formage, Introduction a la Comptabilité Bancaire, 2 nd, Revue Banque, Paris, p 18- 30.

نظام مراقبة التسيير يعتمد على النسب المالية كأداة لبناء صورة واضحة عن البنك، و تقييم أداءه من خلال تحليل الوضعية المالية بالاعتماد على بنود الميزانية وجدول حسابات النتائج وخارج الميزانية.

تلعب المحاسبة العامة دورا هاما في تزويد مختلف الأطراف بالمعلومات والنتائج المتعلقة بوضعية وأنشطة البنك والتي تساعد في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، كما تقوم أيضا بتسجيل وشرح مختلف العمليات ذات الطابع المالي، بغرض التحضير الدوري لوضعية البنك كالميزانية المالية وجدول حسابات النتائج، إضافة إلى ذلك تساعد المحاسبة العامة على متابعة نشاط ووضعية البنك والعمل على تفادي حدوث الانحرافات التي تؤثر على أهداف وممتلكات البنك، أيضا تعمل المحاسبة العامة على تزويد المحاسبة التحليلية والميزانيات التقديرية بالبيانات اللازمة، كذلك عمليات التحليل المالي لوضعية البنك تعتمد على مخرجات المحاسبة العامة.

فرغم الدور المهم الذي تلعبه المحاسبة العامة إلا أنها تبقى أداة رقابية تتميز بعدة نقائص منها:

- عدم إمكانية تصحيح الانحرافات بسرعة بسبب طول مدة معالجة المعلومات؛
- عدم إمكانية تحديد المسؤوليات؛
- عدم إمكانية تقييم أداء كل مسؤول؛
- اقتصار المعلومات المعالجة على المعلومات المالية فقط.

حتى تصبح المحاسبة العامة أداة فعالة يستخدمها نظام مراقبة التسيير، يجب إجراء بعض التعديلات عليها مثل:

* توفير القوائم المالية على فترات متقاربة، إذ أن عملية التحكم والرقابة الفعالة تستدعي توفير هذه الوثائق في فترات قصيرة نوعا ما، كما أن تحديد الانحرافات ومعالجتها يتطلب وجود معايير كمية لسنوات سابقة أو لبنوك منافسة تعتمد كأساس لمقارنة النتائج مع الأهداف.

* أما فيما يخص النقص الخاص بتحميل الأعباء والمصاريف لمراحل ونشاطات لا تخصها، فإن التحليل الجيد يستدعي ضرورة توزيعها على فترات الاستهلاك الفعلي لها.

* كما يتطلب التعديل إزالة أثار التضخم على النتائج، أين يتم تسجيل المعطيات على أساس التكاليف التاريخية، والتي قد تكون فاقدة للصحة والمصداقية نتيجة حدوث التضخم مثلا، لذا يجب القيام بعملية إعادة تقييم للأصول كلما تطلب الأمر ذلك.

2- المحاسبة التحليلية (محاسبة التسيير)

تهدف البنوك إلى تعظيم ربحية أنشطتها وفي نفس الوقت تلبية رغبات عملاءها من الخدمات ذات الجودة العالية والسعر المنخفض لضمان بقائها واستمراريتها. ولتحقيق هذا تطبق المحاسبة التحليلية التي تعتبر أداة تسيير تسعى إلى متابعة وفحص حركة التدفقات الداخلية للبنك بهدف توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تسمح بمعالجة معطيات معينة بهدف معرفة التكاليف المتعلقة بكل الوظائف والأنشطة[27] في البنك، وتعمل على تحديد أسس التقييم الخاصة ببعض عناصر الميزانية ووضع التنبؤات أو التقديرات الخاصة بالأعباء والمنتوجات، إضافة إلى معاينة النتائج الفعلية وشرح الانحرافات الناتجة عنها.

تلعب المحاسبة التحليلية عدة أدوار تتمثل في:

- الدور الرقابي حيث تعمل على مراقبة تنفيذ الخطط والميزانيات عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات؛
- الدور التوضيحي من خلال عملها على شرح الانحرافات الحاصلة وأسبابها؛
- الدور التنبؤي من خلال وضع الميزانيات وتقدير الاحتياجات وقياس مردودية المنتوجات؛
- الدور الإعلامي من خلال تزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية حول التكاليف الخاصة بكل وظيفة وكل منتوج كهدف قياس المردودية.

[27]- ناصر دادي عدون : المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر ، طبعة 2000، ص 8.

3- تسيير الميزانية

تعرف الموازنات التقديرية بأنها "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع إشراك المسؤولين، إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات"[28]

تعرف الموازنة التقديرية في البنك على أنها تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط البنك المرغوب تنفيذها مستقبلا، وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المنشود، كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات والمراقبة وتقييم الأداء. استنادا إلى هذا التعريف يمكن حصر خصائص الموازنة التقديرية في النقاط التالية:

- يتم التعبير عن الموازنة بأرقام هذه الأخيرة تكون في شكل قيم؛
- تتميز الموازنة التقديرية بالشمولية لكونها تضم جميع أوجه نشاط البنك؛
- تتعلق بفترة زمنية مستقبلية؛
- تقوم على مبدأ التقدير الذي يعتمد على معطيات إحصائية للفترات الماضية وكذلك على دارسة الاتجاهات في المستقبل؛
- مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها باعتبارها المنفّذ للموازنة التقديرية وحتى يساعد ذلك في تحقيق أهداف الموازنة؛
- بمثابة المسار (الدليل)الذي يجب على الجميع احترامه عند التنفيذ؛
- نظاما للمعلومات؛
- وسيلة لاتخاذ القارارت؛
- أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء؛
- تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطة لأن "تطبيق نظام الموازنات التقديرية يتطلب تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى نتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز، وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء".

[28]- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، الجزائر، طبعة 2001، ص 04.

يلعب نظام مراقبة التسيير دورا هاما في تطبيق استراتيجية البنك، حيث يعمل على ترجمة الخيارات الاستراتيجية إلى واقع عملي بالاعتماد على الموازنات التقديرية كآلية لترجمة أهداف البنك إلى أنشطة ضمن أفق سنوية يحددها جدول زمني محاسبي ومالي، إذ يعمل على تغطية جميع الوظائف بالبنك من خلال شبكة متناسقة من الموازنات الخاصة بكل مركز مسؤولية. وتعتبر الموازنة خطة مفصلة معبرا عنها بقيم كمية تظهر فيها كمية الموارد الواجب تحصيلها واستعمالها خلال الفترة الزمنية، فهي نظام قائم على التنبؤ من خلال وضع برنامج عمل لهذه الفترة مع تخصيص الموارد اللازمة لها، ويتم مقارنة تنفيذ هذه البرامج مع هذه الموازنات دوريا لتحديد الانحرافات وتحليلها وتصحيحها.

4- لوحات القيادة

إن ارتباط النشاط البنكي بالمخاطر بمختلف اشكالها جعل من مهمة اكتشافها والتعرف عليها وظيفة محورية لإدارة البنوك، مما يتطلب اليقظة المستمرة والتقييم الدائم لفعالية سيرورة عملية الرقابة ولحجم المخاطر التي تتعترض لها. هذا ما دفع بالمديرين إلى البحث عن آداة شاملة تجمع بين تقييم الأداء وتقييم المخاطر من جهة، وتأطير حجم المعلومات الهائل وتنظيمه من جهة أخرى، ليعطي صورة أكثر وضوحا و يسرا تسهل عملية اتخاذ القرارات الصحيحة والمهمة. لهذا اعتمدت لوحة القيادة لتحل بعض الاشكالات التي تواجه الإدارة خاصة تلك المتعلقة بعرض مختلف البيانات والمعلومات في الوقت اللازم وبالكيفية المناسبة. فلوحة القيادة هي تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤول بمتابعة تحقيق أهداف مؤسسته.[29]

تمثل لوحة القيادة أداة تعمل على تجميع بيانات ومعلومات منظمة عن متغيرات أساسية لاتخاذ القرارات بطريقة واضحة وشاملة بحيث تسمح بتنسيق ومتابعة مختلف أنشطة البنك. وتساهم في تخفيض مستويات عدم التأكد بإعطاء تصور أشمل لسير النشاطات من خلال عرضها لمختلف المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات، كما تسمح بمتابعة دورية فعالة

[29] - Michel Leroy ; Le tableau de bord ou service de l'entreprise, édition d'organisation , paris, 1988 , p: 07.

من خلال القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. كما تعمل على تسهيل وتفعيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية عن طريق عرض مستويات الأداء المختلفة لكل مستوى أو نشاط ضمن بعد تكاملي شامل للأنشطة المختلفة. كذلك تعتبر لوحة القيادة أداة مهمة لتحديد واكتشاف المخاطر التي تعترض تحقيق الأهداف والتحكم بها من خلال توضيح سيرورة النشاطات والعمليات وحجم المخاطر المرتبطة بكل مستوى أداء، وإعطاء صورة عن حجم التغيرات البيئية التي لها تأثير على صحة القرارات المتخذة.

تقسم لوحات القيادة حسب تقسيم المسؤوليات داخل البنك أي يجب أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة به تحوي مؤشرات عن لوحة القيادة الخاصة بالمستوى الأدنى المشرف عليه. كذلك يجب اختيار المعلومات المهمة للعملية الادارية بالاعتماد على تحديد المؤشرات المناسبة والموافقة لطبيعة النشاط لتشكل قاعدة صلبة لاتخاذ القرارات. كما يجب أن تتسم لوحة القيادة بسرعة نقل وتوصيل المعلومات بالشكل الملائم والمناسب وفي الوقت اللازم من أجل السماح بمتابعة حقيقية ودورية لسير مختلف النشاطات.

خامسا: آليات مراقبة التسيير في تقييم الأداء

إن لتقييم الأداء في البنوك أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الأطراف ذات المصلحة، حيث تمكن من اكتشاف المخاطر التي تحيط بالبنك ووضع خطة لمواجهتها، إضافة إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات والاجراءات المتبعة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

يلعب نظام مراقبة التسيير بأدواته التقليدية والحديثة دورا مهما في هذا المجال حيث يعمل على رفع مستوى نجاعة وفعالية نظام الرقابة الداخلية الذي يمثل قاعدة للتنبؤ بالمخاطر والتهديدات التي تواجه البنوك.

1- المحاسبة البنكية

تعمل المحاسبة على اكتشاف وتقليل الغش والاحتيال من خلال تقديم معلومات محاسبية سليمة ودقيقة وموثوقة تساعد في التحديد الواضح للمسؤوليات على مختلف الانشطة وما يقابلها من نتائج. كما تساهم في كشف عمليات الفساد والتعثر المالي وإخفاء

الخسائر من بياناتها المالية أو تضخيم الايرادات وتخفيض المصاريف. كذلك تهدف المحاسبة إلى تحقيق نوع من الرقابة على أنشطة البنك للتأكيد على احترام الخطط والسياسات وعدم حدوث أخطاء وكذا العمل على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة عن طريق توفير وتحديد السياسات والاجراءات الواجب اتباعها لمواجهة التهديدات والتحديات المحيطة بالبنك. أي أن دور المحاسبة انتقل من توفير المعلومات والبيانات المالية إلى القيام بالرقابة الادارية عن مختلف العمليات التشغيلية. وللقيام بهذا الدور يجب توفير نظام معلومات محاسبي كفؤ وفعال قادر على متابعة كل العمليات التي تتم وتوفير درجة الثقة المطلوبة في التقارير وتوضيح حجم الالتزام بالقوانين والتعليمات واحترام مختلف الاجراءات والسياسات والقواعد التي تؤطر العمل البنكي.

2- التحليل المالي

تطور التحليل المالي في اطار تكيفه مع احتياجات البنوك باعتبارها الأكثر هشاشة والأكثر عرضة للمخاطر مقارنة مع المؤسسات الأخرى؛ إذ تعتبّر مؤشرات الملاءة المالية مثلا على قدرة البنوك بالوفاء بالتزاماتها، غير أن تطور وتنوع المخاطر التي تواجهها هذه البنوك أوجب عليها تبني بعدا آخر ممثلا في العلاقة ربحية–خطر، من خلال ربط مستويات الأداء المختلفة وما يقابلها من ربحية بالمخاطر التي تنشأ معها. ثم تطور التحليل المالي ليشمل مفهومي البعد الاستراتيجي والحوكمة كمرتكزات لرسم تصور حقيقي مستقبلي لحالة البنك.

يجب الإشارة إلى أن التحليل المالي في البنك يظهر من ناحيتين، حيث يهتم من ناحية بالقوائم المالية الخاصة بالطرف طالب القرض، ومن ناحية أخرى بالقوائم المالية الخاصة به.

3- تحديد مستويات النشاط المقبولة (مردودية الأنشطة البنكية)

يعتمد نظام مراقبة التسيير فلسفة تقسيم البنك إلى مجموعة من الأقسام تسمى بمراكز المسؤولية، والتي على أساسها يتم تحليل مردودية مختلف الأنشطة والوظائف، وتختلف هذه

المراكز باختلاف دورها وأهدافها علاقتها بمراكز المسؤولية الأخرى.(التطرق له في محور آخر)

سادسا: مساهمة نظام مراقبة التسيير في إدارة المخاطر

باعتبار نظام مراقبة التسيير هو أحد أنظمة الرقابة الداخلية فإنه سيعمل حتما على تحقيق أهدافها والمساهمة في تحسين الدور الذي تلعبه خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر المختلفة التي تواجه البنوك، وتتقاطع أهداف نظام الرقابة الداخلية مع أهداف إدارة المخاطر في عدة نقاط منها ما يلي:

– تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية سواء كانت فرصة أو تهديدا، ومن ثم تحديد معالم محفظة مخاطر البنك؛

– التحكم بالمخاطر تبعا لمستوى الخطر المقبول من طرف الادارة بما يسمح باتخاذ القرارات بطريقة رشيدة؛

– توفير مستوى ضمان مقبول بتحقيق أهداف البنك، حيث يتكامل عمل ادارة المخاطر مع الرقابة الداخلية لضمان مراعاة القوانين واللوائح وتطبيق التعليمات و المبادئ التوجيهية التي حددتها الادارة العليا، وضمان السير الحسن لمختلف الانشطة والعمليات التي تساهم في الحفاظ على أصول البنك وضمان موثوقية المعلومات المالية.

المحور السادس: الاستراتيجيات التنافسية في البنوك

المحتوى:

أولا:استراتيجية التمييز؛

ثانيا: استراتيجية الأسعار؛

ثالثا: استراتيجية التدويل؛

رابعا: استراتيجية التموضع؛

خامسا: استراتيجية التركز البنكي؛

سادسا: إستراتيجية الاندماج البنكي؛

سابعا: استراتيجية التعدد (التنويع)؛

ثامنا: استراتيجية التخصص.

المحور السادس: الاستراتيجيات التنافسية في البنوك

تتضمن كل استراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية الأساسية في البنوك مسارا مختلفا إختلافا جذريا لتحيقيق الميزة التنافسية، فالإستراتيجية تمزج الإختيار الخاص بنوع الميزة التنافسية المرجوة مع مجال السوق المستهدف استراتيجيا. فهي استراتيجيات تحقق التفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة، وتوصف هذه الإستراتيجيات بالمتكاملة وذلك لإمكانية تطبيقها على أي مؤسسة بالرغم من الاختلاف بين نشاط وآخر.

تعتمد البنوك على ما يعرف بالإستراتيجيات العامة للتنافس والمتمثلة في استراتيجية ريادة التكلفة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز إضافة إلى استراتيجيات أخرى سيتم التطرق إليها فيما يلي.

أولا:استراتيجية التمييز

هى أن تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات متميزة وذات قيمة لدى العملاء بحيث **تنفرد** بها عن تلك المقدمة من مؤسسات منافسة،[30] وبالتالي فان العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، وفيها يتم تطوير المنتج أو الخدمة بحيث ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة ومتميزة.

إن تمييز منتج عن باقي المنتجات يعني إعطائه ميزة إضافية تجعله يختلف عن باقي المنتجات الأخرى المعروضة في السوق على عكس الصناعية فإن البنك لا يستطيع أن يضيف ميزة على منتجاته مثل (الشكل الخارجي والغلاف) لأن المنتجات البنكية في غالبيتها هي منتجات غير ملموسة. لكن هذا لا يعني أن البنك لا يستطيع تمييز منتجاته عن باقي منتجات البنوك الأخرى، فقد يستعمل عملية الإشهار للتعريف أكثر بخدماته ومنتجاته، والاستراتيجية المتبعة السعرية وغير السعرية. وأحسن طريقة للتمييز هي المنتجات المركبة.

[30]- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ،ص:176

يقصد بالمنتج المركب منتج واحد يلبي عدة احتياجات للزبون لأن استعمال هذا المنتج يؤدي بالضرورة إلى استعمال منتجات أخرى. مثل فتح حساب إيداع هو عملية واحدة تمكن المودع من أن يستفيد من الائتمان وخدمة الاستشارة.

تستند هذه الإستراتيجية على تكثيف النشاط التسويقي والعمل على إبعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للبنك وبالتالي تحقيق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنيا على أساس التقنية، الجودة، وتقديم خدمات للعملاء.[31]

ثانيا: استراتيجية الأسعار

تقوم الكثير من البنوك التي تسعى وراء الربح إلى استخدام السعر كأداة لتحقيق الربح وهذا حسب طبيعة السوق. فإذا كان السوق في وضعية منافسة يقوم البنك بتخفيض السعر (بعد أن يتحكم في تكاليفه) من أجل بيع أكبر كمية من الخدمات لتحقيق أقصى ربح، لكن وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية المنافسة السعرية في معظم مجالات النشاط الاقتصادي فإن التشريعات البنكية تصنع قيودا على السياسة السعرية من أجل المنافسة بين البنوك. إن المحيط التنافسي للبنوك يحتم عليها البحث عن أحسن مصادر التمويل من أجل الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتحقيق فوائد مالية ، وتستخدم البنوك في عملية تنمية مواردها المالية استراتيجيتين: استراتيجية سعرية واستراتيجية غير سعرية. الاستراتيجية السعرية تقوم على دفع معدلات أعلى للمودعين والاستراتيجية غير السعرية تقوم على تقديم خدمات أفضل للمودعين.

1- الاستراتيجية السعرية

بالرغم من أنها تبدو كاستراتيجية فعالة من أجل زيادة مصادر التمويل إلا أنها تتضمن العديد من المساوئ من بينها ارتفاع تكلفة الأموال. حيث تمثل الفوائد المدفوعة على الودائع تكلفة تحتم على البنك تغطيتها وهو ما قد يدفعه إلى المخاطرة في مشاريع غير

[31] - مصطفى محمود، جمال الدين محمد المرسى، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مـــنهج تطبيقـــي، الـــدار الجامعيـــة، مصـــر ، 2007 ، ص 317.

مضمونة من أجل تغطية التكاليف. بالإضافة إلى هذا فإن ارتفاع معدلات الفائدة على الودائع يقابله لا محالة ارتفاع في معدلات الفائدة على القرض وهذا ما يؤثر سلبا على حجم القروض والتنمية الاقتصادية نتيجة لارتفاع تكلفة الإقراض. بالرغم من المساوئ التي تنطوي عليها المنافسة السعرية مثل ارتفاع تكلفة الأموال أو اندفاع البنك نحو المخاطر من أجل تحقيق أكبر عائد وغيرها، إلاّ أن هذا يبقى سوى افتراض وليس هناك ما يثبته على أرض الواقع. فنجد مثلا في الولايات المتحدة بالرغم من حضر التشريعات للمنافسة السعرية بين البنوك إلا أنها عادة ما تبيح المنافسة بالأسعار بين البنوك خاصة في بداية الثمانينات بعد موجة التقليل من التقنيين.

– **تسعير الخدمات:** حتى يتمكن البنك من تحديد التسعير الأمثل للخدمات التي يقدمها فهو يمر بعدة مراحل.

* **حساب سعر التكلفة:** حيث تقارن بسعر نفس الخدمة التي يقدمها بنك آخر منافس وبعدها يتم حساب مرونة الطلب السعرية. هناك بعض الخدمات يصعب على البنوك تحديد سعرها بدقة فيستعمل سياسة التسعير الجزافي.

* **تسعير معدلات الفائدة:** يقوم البنك بتحديد معدلات الفائدة (المدينة والدائنة) آخذا بعين الاعتبار عاملين أساسيين هما الأسعار التي تتعامل بها البنوك المنافسة وتكاليف البنك. مثلا عند تحديد معدل الفائدة للقروض يجب على البنك أن يحدده على أساس درجة الخطر وتاريخ الاستحقاق مع القيام بمقارنته بأسعار الفائدة التي تقدمها البنوك على نفس النوع من القروض.

* **التسعير على حسب الزبون:** إذا كان البنك يركز كثيرا على تعاملاته مع أحد الزبائن الذي يعرفه جيدا(من حيث درجة الخطر والمردودية) فإن هذا الزبون قد يستفيد من تسعير منخفض مقارنة مع باقي العملاء.(تسعير تفضيلي).

2- الاستراتيجية غير السعرية (استراتيجية أقل تكلفة)

تعتبر هذه الإستراتيجية كثيرة الاستخدام من طرف البنوك وهي تقوم على تقديم أحسن الخدمات البنكية للعميل وبأقل التكاليف ومن بين هذه الخدمات تحصيل مستحقات العميل، وتسديد إلتزاماته، وسرعة أداء الخدمة وغيرها. وتتطلب هذه الاستراتيجية بناء إمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية والمداومة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف الثابتة والتكلفة وتجنب العملاء الهامشيين وتقليل النفقات الى الحد الأدنى في مجالات البحوث والتطوير والإعلان.[32] وحتى يتحقق ذلك يعمل البنك على تبسيط تصميم المنتج، وتخفيض التكاليف التسويقية والتكاليف الإنتاجية ويتخلص من الأنشطة التى لا تضيف قيمة.[33]

ثالثا: استراتيجية التدويل

تتجه البنوك في الوقت الحالي إلى تدويل أنشطتها بغزو ودخول أسواق الخدمات البنكية خارج حدود الدولة الأم أي اتباع استراتيجيات التدويل[34]. وقد أصبحت البنوك تتشابه إلى حد كبير مع الشركات التي تقوم بغزو أسواق جديدة من خلال عملية الاستثمار المباشر وغير المباشر، فمثل ما توجد شركات متعددة الجنسيات هناك بنوك متعددة الجنسيات والأسباب التي تدفع البنك إلى هذا النوع من الإستراتيجيات كثيرة نذكر منها:

- تجنب الخطر عن طر يق التنويع في الأسواق والقطاعات، فالتنويع يقلل من الخطر.
- إنخفاض التكاليف، فبعض البنوك تكون فيها تكاليف اليد العاملة والعقارات منخفضة مقارنة مع نظيراتها في الدولة الأم.
- الإستفادة من امتيازات الدولة المستقبلة، فبعض الدول تقدم للبنوك التي تريد ممارسة نشاطها على أرضها امتيازات وهذا في إطار عملية تشجيع الاستثمار المباشر.

---

[32] - عاصم فائز الزعانين، الميزة التنافسية فى المنتجات الدوائية للشركات الوطنية واثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون فى قطاع غزة، دراسة منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة 2010.

[33] - مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر،2011، ص 33.

[34] - Fatiha hadj Boussada, Nouvelles stratégies bancaires et gestion de la relation client, Mémoire de magister, Université d'Oran, 2011, p 78.

رابعا: استراتيجية التموضع

تعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة الخطوة الأخيرة بعد عملية الاختيار الإستراتيجي. عند اتخاذ القرار بالدخول وتحديد استراتيجية المنافسة تأتي عملية تحديد وضع البنك داخل السوق أمام منافسيه. في هذا الصدد يوجد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات تتمثل في استراتيجية الرائد واستراتيجية التحدي واستراتيجية التابع.

1 – استراتيجية الرائد

تسمى هذه الاستراتيجية أيضا باستراتيجية الابتكار الجذري أو الاستراتيجية الاستباقية والهدف منها هو احتلال الصدارة أو المركز الأول بين البنوك ثم المحافظة عليه. وللوصول إلى هذا الهدف يتبع البنك سياسة تنمية الحصص السوقية والحفاظ عليها، ولتنمية الحصص السوقية يقوم البنك بتغيير الطلب على منتجاته من خلال توثيق علاقته بين العملاء الحاليين (سياسة الولاء) والبحث عن عملاء جدد بتنويع الخدمات، والقيام بعملية الاندماج أو الاستحواذ والسيطرة على مؤسسات إقراض أخرى مما يسمح له بالحصول على أسواق ومنتجات ومناطق جغرافية جديدة.

2 – إستراتيجية التحدي

تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للبنوك التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. والمتحدي هو البنك الذي يحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في منتجات معينة، يتوفر على إمكانيات وموارد كافية ليطمح بأن يصبح القائد في السوق ، فهو يهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منه لزيادة نصيبه السوقي.

في حالة ما إذا لم يستطع البنك الوصول إلى مركز الريادة وقيادة السوق فإنه يقوم بتحدي البنك الرائد. تعتمد هذه الإستراتيجية على:

1– دراسة دقيقة ومفصلة لمعرفة نقاط ضعف البنك الرائد والقطاعات التي لا يخدمها بصورة جيدة والنقائص الموجودة في منتجاته. (البنك الرائد).

2- العمل على تنمية الموارد التقنية والبشرية والمالية، فيقوم البنك المتحدي إما بعقد تحالف مع بنوك أخرى أو مع مؤسسات اقتصادية لمهاجمة البنك الرائد. تتم مهاجمة البنك الرائد إما في جميع القطاعات أو مهاجمته فقط في القطاعات التي يتميز بها للحصول على حصص سوقية داخل هذه القطاعات أو مهاجمته فقط في القطاعات التي يتميز فيها بالضعف. تعتبر استراتيجية التحدي استراتيجية ذات خطر وتستوجب تحضير جيد لأن البنك الرائد قد يكون له رد فعل سلبي على المؤسسة.

ومن بين الأساليب الهجومية يوجد هجوم الأجنحة أو الجوانب، والهجوم متعدد الجوانب، وهجوم التجنب، وهجوم العصابات.

3- استراتيجية التابع

وتسمى أيضا بإستراتيجية التحسين الجوهري أو إتباع القائد، بعض البنوك ترى بأن موضع البنك الرائد لا يمكن الحصول عليها، كما أن استراتيجية التحدي تحمل في طياتها بعض المخاطر لهذه الأسباب تفضل استراتيجية التابع لأنها استراتيجية وسطية تحافظ من خلالها البنوك على حصتها السوقية فقط. هذه الاستراتيجية تعتمد على مراقبة المنافس والتكيف معه ومحاولة تقليده بشرط أن تكون هذه المنتجات سهلة التقليد ولا تتطلب موارد كبيرة. ويركز البنك التابع بصفة كبيرة على سياسة الولاء للمحافظة على زبائنه(حصة سوقية). وهذا ما يسميه فريمان بالمبتكر المقلد.[35]

خامسا: استراتيجية التركز البنكي

إن ارتفاع حدة المنافسة البنكية نتيجة لموجة التحرر المالي شكلت ضرورة حتمية لتمسك البنوك بتواجدها داخل السوق ولتحقيق الفعالية. مما أدى بها لاستغلال الوسائل المتاحة لديها لإعادة التموضع الإستراتيجي لها داخل السوق.

تهتم البنوك بظاهرة التركز لتحقيق هدفين أساسيين:

[35] - C. Freeman, Industrial innovation (Harmondsworth: Penguin Books, 1974), p. 123.

- الحجم البنكي

تسعى البنوك إلى زيادة حجمها حتى تتمكن من التصدي للأخطار الناتجة عن التعامل داخل الأسواق، حيث أن البنوك الكبيرة تتميز بسهولة أداء معاملاتها وتوزيع مخاطر المحيط المالي مما يجعلها تهتم بتحقيق حصص معتبرة داخل الأسواق وليس مجرد تحقيق الأرباح على المدى القصير، وتُظهر حالات التركز عادة هدف توسيع حجم التعاملات داخل الأسواق التي تعاني من انخفاض هوامش الربح بسبب المنافسة الحادة، مما يجعل كل متدخل يتجه إلى رفع حصصه داخل السوق لتعويض انخفاض الأسعار بحجم كبير من العرض البنكي.

- إمكانية الدخول إلى الأسواق

ينتج عن ممارسة النشاط البنكي حواجز عديدة لإعاقة المتدخلين المحتملين إلى السوق خاصة على بعض الأنشطة البنكية، لذلك تتجه البنوك إلى الاندماج أو الشراء أو تكوين الشركات القابضة مع المؤسسات التي يمكنها الدخول بحرية للسوق دون تحمل تكاليف مهمة، إلاّ أنه يمكن أن يساهم التركز في إحداث آثار سلبية عديدة إذا لم يتم التحكم في تطوره. فارتفاع مستوى التركز سيؤدي إلى امتلاك سلطة احتكارية داخل السوق، كما سيسمح بتخفيض تكاليف الخدمات البنكية والرفع من الأرباح المحققة وبالتالي فإن التركز البنكي سيعرض القطاع المالي إلى أخطار عديدة.

سادسا: إستراتيجية الاندماج البنكي

1- تعريف

يمكن تعريف الاندماج البنكي على أنه اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان بنكي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان البنكي الجديد. ويمكن تعريفه بأنه عملية مالية تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة بنك آخر، فيتخلى البنك المندمج عن ترخيصه ويتخذ اسما جديدا عادة يكون البنك الدامج أو الحائز.

وبصفة عامة فإن الاندماج هو تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون ما بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج البنكي.

ومن هنا فإن الاندماج البنكي هو عملية انتقال بالبنك من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل من أجل تحقيق ثلاثة أبعاد رئيسية :

- **البعد الأول:** مزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين، وخلق وإيجاد سمعة وانطباع إيجابي أفضل وأرقى وأحسن عن الوضع السابق للاندماج، وهو أمر قائم على حزمة متكاملة من العناصر مترابطة ومنسجمة الأداء تشمل ما يلي :

* اقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات البنكية، بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة وأحسن الشروط والوصول إلى أقصى عائد؛

* اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلام والإعلان والبيع وتسعير الخدمات؛

* اقتصاديات تمويل الخدمات البنكية، وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية؛

* اقتصاديات العناصر البشرية بما يؤدي إلى امتلاك الكيان البنكي المندمج قدرات بشرية عالية من حيث الكفاءة الإنتاجية.

- **البعد الثاني:** خلق وضع تنافسي أفضل للكيان البنكي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الاستثمار والعائد والدخل الجديد بشكل أكثر فعالية وكفاءة وإبداع.

- **البعد الثالث:** إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة، ومن ثمة يكتسب الكيان البنكي الجديد شخصية أكثر نضجا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر نجاحا.

2- أنواع الاندماج البنكي

تتنوع عمليات الاندماج البنكي مع تنوع وتعدد الأسباب والظروف والأهداف المستقبلية من هذه العملية ومن ثم فإن مجمل هذه العناصر يجعله يتم من خلال أنواع متعددة ومختلفة :

أ- الاندماج البنكي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة: يندرج تحت هذا المعيار:

- **الاندماج البنكي الأفقي:** يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط، مما يؤدي إلى بروز مشكلة نمو وتزايد الاحتكارات البنكية العملاقة في السوق، وقد تفطنت الحكومات لهذا الأمر وأصبحت تتدخل في تنظيمه حتى تضمن قدرا من المنافسة وذلك من خلال تقديم طلبات الاندماج المصرفي إليها ودراستها والبث فيها قبل القيام بها.

- **الاندماج البنكي الرأسي:** ويتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيسي في المدن الكبرى، وتصبح بذلك البنوك الصغيرة وفروعها امتداد لهذا الأخير.

- **الاندماج البنكي المختلط أو المتنوع:** يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها، وهو ما يعني اختلاف الخدمات البنكية التي يقدمها كل بنك وهذا النوع يحث عملية تكامل في الأنشطة بين البنكين المندمجين.

- **الدمج التكاملي الامتدادي لأنشطة غير بنكية:** يتم بين بنوك من جانب وبين مشروعات أخرى من جانب آخر مثل شركات التأمين والطيران والسياحة ...وغيرها، بهدف زيادة قدرة البنك على توظيف أمواله، والحصول على عائد ضخم من هذه التوظيفات.

ب- الاندماج البنكي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج: يندرج تحت هذا المعيار:

- **الدمج الاختياري التعاقدي:** وهو قائم على حرية الكيانات المصرفية المندمجة في اتخاذ قرار الاندماج، والذي عادة ما يتم في ضوء دراسات مستفيضة متعمقة قائمة على حسابات دقيقة لكافة جوانب العملية الاندماجية، وما يتصل بهذا الاندماج من مختلف النواحي. حيث يتم الاتفاق عليها جميعا قبل اتخاذ القرار.

– **الاندماج القهري:** وهو اندماج قائم على أساس قرار سلطوي حكومي أو من جانب قوى قهرية تنظيمية، تملك من القوة ما تفرضه على الكيانات المصرفية المندمجة من حيث انصياعها وخضوعها لقرار الاندماج، وعدم معارضتها له، بل أحيانا ما يمثل الاندماج القهري خلاصا أو حلا لمشكلة خطيرة يعاني منها البنك الذي تم إدماجه قهرا. ومن هنا يحمل الاندماج المعنى الحقيقي لمفهوم الدمج المصرفي. حيث يستخدم كملجأ أخير لتنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس أو التصفية.

كما أن هذا النوع يتم من خلال قانون يشجع البنوك على الاندماج مقابل إعفاءات ضريبية مشجعة أو من خلال مد البنك الدامج بالقروض المساعدة مقابل تعهده بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالبنك المندمج.

– **الاندماج البنكي العدائي:** يتم ضد رغبة البنك المستهدف، ويحدث غالبا عندما تسيطر إدارة ضعيفة على بنك يتميز بإمكانيات جيدة، وهذا ما يجعل البنوك الأخرى تحاول الاستيلاء عليه ودعمه بإدارة قوية تحقق الاستغلال الأمثل لموارده، حيث تقوم إدارة البنك الدامج بتقديم عروض مباشرة إلى مساهمي البنك المستهدف بأسعار عادة ما تكون أكبر من السعر السوقي للسهم لتحفيزهم على البيع، أو الشراء مباشرة من البورصة.

ج– الاندماج البنكي من حيث شكل عملية الاندماج: وتضم عدة أنواع منها:

– **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** وهو اندماج قائم على الغزو المتتالي لأسواق مصرفية خارجية أو داخلية، ويتم الاندماج بابتلاع بنك لبنك آخر. وقد يكون هذا الابتلاع كليا أو جزئيا، وفقا لخطة الدمج التي تم إقرارها، وذلك من خلال شراء فرع أو فروع معينة لبنك معين، ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخ. وهكذا إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك، ثم ابتلاع مركزه الرئيسي.

– **الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** من خلال شراء عمليات مصرفية يحوزها بنك آخر، مثل عمليات محافظ الأوراق المالية، الائتمان، توريق الديون والمشتقات.

– **الاندماج بالضم:** ويقوم هذا النوع على ضم بنكين أو أكثر، ويحمل الكيان الجديد اسمهما معا. وفي مرحلة أولى يتم الإبقاء المؤقت على مجلس الإدارة الموحد للبنكين معا، ليتم اختيار الأفضل في مرحلة لاحقة.

– **الاندماج بالمزج:** يتم من خلال إحداث مزيج متفاعل من بنكين لينتج كيان بنكي جديد هو خليط من البنوك المندمجة باسم جديد ووضع جديد.

د– أنواع أخرى من الاندماج: توجد أنواع أخرى من الاندماج لا تنتمي إلى التصنيفات السابقة الذكر:

– **الدمج المؤقت:** يقوم على حيازة بنك معين من أجل إصلاح شأنه، أو معالجة مشاكل لحقت ببنك صغير الحجم لا يرغب أصحاب هذا البنك بإدماجه كاملا في بنك آخر. وعند تحسن أوضاعه يتم إطلاق سراح هذا البنك ومنحه استقلاله.

– **الدمج الخفي التجريبي:** وهو دمج لا يعلن عنه رغم إتمامه، ويكون بين بنكين أو أكثر ذو ثقافة مختلفة، أو بينها منافسة شديدة، وتحتاج عملية الدمج إلى إحداث نوع من التفاهم ومعالجة العمليات والاختلافات التي قد تؤدي إلى فشل مثل هذا النوع من الاندماج.

سابعا: استراتيجية التعدد (التنويع)

تعتمد هذه الإستراتيجية على دخول البنك إلى مجالات عديدة وقيامه بنشاطات لم يكن يمتهنها من قبل مثل أن يقدم البنك منتجات لزبائنه لم يسبق له تقديمها أو قد يدخل البنك إلى أسواق جديدة مثل (أسواق مالية لم يكن يتعامل معها من قبل). ما ساعد البنوك وحفزها على التعدد في منتجاتها والتعامل في أسواق مختلفة هو ظاهرة التقليص من قوانين النشاط البنكي مما أدى إلى ظاهرة تخصص البنوك. من الميزات الحسية لاستراتيجية التعدد هي قيام البنك بعملية الإنتاج على أساس اقتصاد المجموعة أي تقديم مجموعة من الخدمات بعامل إنتاج واحد.

– العوامل المساعدة على التنويع

* ارتفاع إمكانية الربح وانخفاض تقلب العوائد

تمتلك البنوك محفظة للأنشطة التي تقوم بممارستها. فخطر مجموعة من الأنشطة يتعلق بالخطر الخاص بكل نشاط والعلاقات التي تنشأ بين هذه الأخيرة، فإذا كانت العلاقة بين مردودية الأنشطة البنكية وغير البنكية ضعيفة أو سالبة فإن الخطر المحتمل من طرف البنك سينخفض.

*** اقتصاد المجموعة**

يمكن التنويع في عرض منتجات متكاملة عندما يكون من الممكن بيع منتجات مختلفة لفئة معينة من المتعاملين، وبالتالي عادة ما تكون الاقتصاديات المحققة في هذا الإطار مرتبطة بالموقع الاستراتيجي للبنوك، كما أن إمكانية بيع مجموعة من المنتجات المتنوعة إلى نفس العميل تمكن أحسن من تقييم المخاطر، وتجعل البنوك تستفيد من اقتصاديات المجموعة عن طريق استغلال المعلومة وآثار سمعة البنك واستعمالها لتكملة أنشطة جديدة للبنك. ففي إطار التنوع تتجه البنوك إلى الاستجابة لتعدد وتعقد وتطور الاحتياجات البنكية مما سيؤدي إلى خلق علاقات دائمة ومستقرة بين البنوك ومتعامليها.

*** التجديدات المالية كمتغير استراتيجي**

مع تزايد حدة المنافسة داخل الأسواق المالية تتجه البنوك إلى تجديد منتجاتها بشكل دائم، وذلك بخلق منتجات عديدة سواء من خلال التعديل في خصائص الأصول أو الخدمات الجديدة المعروضة من قبل المتدخلين أو باستعمال تقنيات جديدة لخلق أحدث المنتجات بأقل تكاليف ممكنة. تستخدم البنوك التجديدات المالية لأهداف استراتيجية تتعلق أساسا بالتمايز والتنويع في عرض المنتجات والخدمات البنكية والتي تستجيب بشكل جيد لاحتياجات العملاء مما يؤدي إلى تكوين علاقات طويلة الأجل مع البنك والتي تساهم في:

– تكوين حواجز تعيق دخول المنافسين المحتملين من جهة وتشكل عائق لتطور المنافسة السعرية بين البنوك المتواجدة من جهة أخرى.

– التجديد المالي يمكن البنوك من كسب متعاملين جدد وبالتالي اقتناء حصص جديدة داخل السوق البنكية من جانب، وتقوية السمعة البنكية التي تمكنها من اختيار أحسن المتعاملين من جانب آخر.

– للتجديد المالي دور هام عند محاولة البنوك التموقع الإستراتيجي داخل السوق لكن التزامها الكبير في إطار التجديد قد يؤدي إلى هدر للموارد نتيجة لزيادة الاستثمار بأنشطة تفوق احتياجات السوق.

ثامنا: استراتيجية التخصص

يلجأ إلى هذه الاستراتيجية البنك الذي يحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين. تعتمد هذه الاستراتيجية على قيام المؤسسة بصفة عامة والبنك بصفة خاصة بتركيز كل جهوده على نشاط واحد حتى يتمكن من استغلال كل كفاءة داخل هذا المجال والتمييز عن باقي المنافسين. هذه الإستراتيجية يمكن أن تضمن النجاح للبنك داخل المجال الذي يتخصص فيه وتتم عملية التخصص فيما يلي:

– التخصص في منتج محدد: كأن يقوم البنك مثلا بالتخصص في منح نوع معين من القروض كقروض للسكن أو قروض للاستغلال.

– التخصص في قطاع خاص من العملاء: في هذه الحالة يقوم البنك بتركيز نشاطاته على نوع معين من العملاء مثلا: التعامل مع قطاع العائلات فقط أو التعامل مع المؤسسات التي تنشط داخل قطاع اقتصادي محدد مثل (قطاع البناء).

– التخصص في تقديم الخدمات لمنطقة جغرافية معينة: منطقة حضرية أو منطقة ريفية، منطقة محلية أو وطنية.

1 – أسباب التخصص المالي

إن تنافس البنوك مع المؤسسات المالية وغير المالية يجعلها تتجه إلى إعادة هيكلة أنشطتها وإعادة التمركز على بعض الأنشطة ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة:

– البحث عن حجم بنكي يتناسب مع النشاط القاعدي الذي يحاول البنك أن يتمركز على أدائه ويتناسب مع ثقافته.

– معرفة النشاط: إن تنويع الأنشطة ومناطق التعامل تعتبر إستراتيجية مهمة على المدى الطويل، نظرا لأنها تجنب تقلبات مردودية نشاط واحد عن طريق توزيع الأخطار على عدة أنشطة وتحقيق التوازن بين الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية والأنشطة التي تحمل أخطار عديدة.

– الحجم البنكي ومستوى الخطر: على اعتبار أن الحجم الكبير للبنوك لا يعرضها للخطر شجع أكبر البنوك على تحمل أخطار عديدة عند بحثه على وسائل لتوسيع النشاط.

إن اتجاه معظم البنوك إلى التخصص يجعلها تتجه إلى عمليات الاندماج والاستحواذ وإعادة التمركز حول مهامها الأساسية حتى لا يتم إلغاء إستراتيجية التوسع الجغرافي.

2- أشكال إستراتيجية التخصص أو إعادة التمركز

إن التخصص البنكي يتم عن طريق إعادة التمركز على أهم الأنشطة، مما يستدعي المعرفة العميقة للسوق والتحكم في العلاقات مع العملاء. تركز هذه الاستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خط إنتاج معين أو قطاع جغرافي بذاته. وتعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة.[36]

أ- إعادة التمركز الانتاجي: تسلك البنوك في هذا الإطار السلوك الصناعي حيث تحتفظ بالمنتجات ذات المردودية العالية بأقل مستوى من الخطر كالامتناع عن تداول بعض الأوراق المالية أو التخصص في عملية الإنتاج أو التوزيع كما يمكنها أن تتخصص في بعض قطاعات النشاط.

ب – إعادة التمركز حول العملاء: تتجه البنوك إلى هذه الإستراتيجية من خلال التمييز مابين:

– بنوك الجملة: التي تهتم بتقديم الخدمات إلى فئة معينة من العملاء بكميات ضخمة.

[36]- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين: الإسكندرية، مصر، 2011، ص 316.

– بنوك التجزئة: التي تهتم بتقديم الخدمات إلى الأفراد أصحاب المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة.

ج– إعادة التمركز الدولي: نتيجة العوائق العديدة التي تعرقل التعامل الدولي تتجه البنوك إلى التخلي عن بعض الأسواق الدولية وتركيز نشاطها على الأسواق الوطنية.

المـــراجـــع

المراجع باللغة العربية

1- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين: الإسكندرية، مصر، 2011.

2- أسامة عزمي، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 05-09 المؤرخ في 29 شوال 1430 الموافق لـ 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76.

4- حيدر محمد علي بني عطا، مقدمة في نظرية المحاسبة والمراجعة، دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن، الطبعة الأولى،2007.

5- خالد الزعبي، إدارة الموجودات والمطلوبات، الاكاديمية العربية للعلوم المصرفية، معهد التدريب المالي والمصرفي، 2009.

6- دريد كامل آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة، عمان، الأردن،2012.

7- سمير محمد الشاهد و طارق عبد العال حماد، قواعد اعداد وتصوير القوائم المالية للبنوك وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، اتحاد المصارف العربية، 2000.

8- طارق عبد العال حماد، التقارير المالية، الدار الجامعية، مصر.

9- عاصم فائز الزعانين، الميزة التنافسية فى المنتجات الدوائية للشركات الوطنية واثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون فى قطاع غزة، دراسة منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة 2010.

10- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، الجزائر، طبعة 2001.

11- كارلا بروم، إدارة الأصول والخصوم لدى مؤسسات التمويل الأصغر المتلقية للودائع، واشنطن العاصمة، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، العدد 55، 2009.

12- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

13- محمد محمود عبد المجيد، تقويم الأداء في البنوك، اتحاد المصارف العربية، بيروت،1999.

14- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر،2011.

15- مصطفى محمود، جمال الدين محمد المرسى، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مـنهج تطبيقـي، الـدار الجامعيـة، مصـر، 2007.

16 – ناصر دادي عدون : المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر ، طبعة 2000.

17- نور محمد ثابت كاظم، "تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي: إطار مفاهيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013.

المراجع باللغة الأجنبية

18- Anne Marie keiser , contrôle de gestion, édition ESKA 2eme édition , paris , 2000.

19- Antoine Sardi et Henri Jacob , Management des Risques Bancaires , Afges, Paris , 2001.

20- Christian Gourieroux, André Tiomo « risque de crédit » une approche avancé ,Economica, paris, 2007.

21- C. Freeman, Industrial innovation (Harmondsworth: Penguin Books, 1974),

22- Daniel Nouy, l'Economie du Nouveau Dispositif et les Conséquences de la

Nouvelle Règlementation, Revue d'Economie Financière, n°73.

23- Daoud Barkat , Réforme Mc Donough dans les Pays en Développement , L'option des Agences de Notation : Une Critique , Revue Banque & Marché n° 61 , Novembre – Décembre 2002 .

24- De Coussergues, Gestion de la Banque : du Diagnostic à la Stratégie, 3eme édition, Dunod, Paris,2002, p.184.

25- Desmocht.F , Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable et commerciale, informatique financière et gestion des risques, Paris, Dunod,2004.

26- Fatiha hadj Boussada, Nouvelles stratégies bancaires et gestion de la relation client, Mémoire de magister, Université d'Oran, 2011.

27- M. Formage, Introduction a la Comptabilité Bancaire, 2 nd, Revue Banque, Paris.

28- Michel Dubernet , gestion actif-passif et tarification des services bancaires, Economica, Paris, 1999.

29- Michel Leroy ; Le tableau de bord ou service de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1988.

30- Mishkin, Monnaie, Banque et marchés financiers, Pearson Education, 2004.

31- O. Saulpic. F. Giraud et autre, Les Fondamentaux Du Contrôle de Gestion, Pearson, Paris 2011.

32- S. S. Satchidananda, D N Prahlad, Asset Liability Management (ALM) Implementation in Banks, Working Paper in Centre of Banking and Information Technology, Bangalore, Karnataka, 2006.

32- S.Cleary,T.Malleret,Risques :Perseption-Evaluation-gestion, Ed Maxima, Paris, 2006.