

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات موجهة لطلبة السنة أولى ماستر قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي



إدارة البنوك

السنة الجامعية: 2020/2019

## الفصل الأول

### ماهية البنك ووظائفه وأهدافه

#### مفهوم البنك :

وردت عدة تعريفات للبنك منها الكلاسيكية ومنها الحديثة ، من وجهة نظر الكلاسيكية تعريف البنك " مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء . الأولي لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته ، والثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما " .

أما الحديثة تعريف البنك أنه " مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب ، أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما يساهم في إنشاء المشروعات ، وما يتطلب من عمليات مصرفيه وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقررها البنك المركزي " .

**هذا ويلاحظ أن عدم الأخذ بالمفهوم الحديث للبنك قد يؤدي إلى مجموعة من المخاطر من أهمها:**

١. تتخفيض القدرة التنافسية للبنك وما لذلك من تأثير على انخفاض أرباحه وزيادة مخاطره .
  ٢. قد تبتعد التعاملات المالية للأفراد والمنظمات عن الجهاز المصرفي وخصوصاً مع تعاضد دور شبكة الإنترنت كوسيلة مالية وتسويقية عالمية .
  ٣. يتأثر اقتصاد الدولة بانخفاض مستوى أداء الجهاز المصرفي ، فكلما نشط الجهاز المصرفي كلما انعكس ذلك على زيادة المبادلات المالية في الاقتصاد، ومن ثم زيادة نمو الدخل القومي بدرجة أكبر.
- ونود أن نوضح أن القانون المصرفي وضع شروط للمؤسسة التي تزاول أعمال البنوك :
١. أن تتخذ المؤسسة شكل شركة مساهمة .
  ٢. يجب أن لا يقل رأس المال المدفوع عن مبلغ معين يحدده القانون .
  ٣. أن يتمثل العمل الرئيس للبنك في تجميع المدخرات العاجلة مؤقتاً من الجمهور وذلك بغرض إعطائها للغير لاستخدامها .

#### أهمية البنوك :

١. بدون المصارف تكون المخاطرة أكبر لاقتصاد المشاركة على مشروع واحد .
٢. نظراً لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية .
٣. يمكن للمصارف نظراً لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل .
٤. إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائداً مما يقلل الطلب على النقود .
٥. بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة ، وعائد مختلف ، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها .
٦. تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفاً من المخاطرة .

## أهداف البنك :

يهدف النشاط المالي في البنك إلي تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية بما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هذا يتأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معاً .

## وظائف البنوك :

- ١ . قبول الودائع وتنمية الادخار
- ٢ . مزاوله عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية
- ٣ . تقديم الخدمات المصرفية .

## أولاً: قبول الودائع وتنمية الادخار :

تقوم البنوك التجارية بقبول ودائع الأفراد والهيئات التي تدفع عند الطلب أو بناء على إخطار سابق أو بعد انتهاء أجل محدد . ويمكن تقسيم أنواع الإيداعات التي يقدمها المودعون لدي البنك التجاري إلى أربعة أقسام رئيسية هي :

### أ - حسابات جارية (دائن) :

الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية هي الحسابات التي تتضمن معاملات متبادلة بين البنوك وطرف آخر وقد يتمثل الطرف الآخر في شخص أو أشخاص طبيعيين أو في أشخاص اعتباريين .وتعتبر الحسابات الجارية الدائنة لدى البنوك التجارية بمثابة مصدر من مصادر الأموال الهامة لدى هذه البنوك .

### ب - حسابات صندوق التوفير :

تشجع البنوك التجارية العملاء على الادخار عن طريق فتح حسابات توفير لهؤلاء العملاء تمنحهم بعض المميزات مثل دفع نسبة فائدة سنوية محددة عن المبالغ التي يحتفظ بها العملاء في حسابات صندوق التوفير وتحدد قيمة الفائدة التي يحصل عليها العميل بقيمة المبالغ التي يحتفظ بها ، والمدة التي يحتفظ خلالها بهذه المبالغ ، ومعدل الفائدة السنوية الذي يتعهد البنك بدفعه للعملاء على إيداعاتهم .

### ت - حسابات ودائع (بإخطار) :

تعمل البنوك التجارية علي جذب المدخرات علي اختلاف أنواعها فتقوم بتنويع حسابات الودائع للأفراد والهيئات بحيث يمكن للعملاء اختيار النوع المناسب لهم من حسابات الودائع .

### ث - حسابات ودائع (لأجل) :

بعض العملاء في غير حاجة إلي مبالغ معينة لمدة محددة ومعلومة فيلجأون إلي إيداع هذه المبالغ في الحسابات ودائع لأجل محدد لا يحق لهم سحبها إلا بعد انقضاء الأجل المحدد .تقوم البنوك بتلقي هذه الودائع واستثمارها في أنواع الاستثمار الملائم لهذا الأجل المحدد ، وتزداد قدرة البنك علي توجيه هذه الإيداعات والاستثمار ذات معدلات الأرباح المرتفعة بزيادة الأجل الذي تتمكن من استثمار هذه الإيداعات خلاله، وكلما زاد أجل الوديعة كلما زاد معدل الفائدة .

## ثانياً : مزاوله عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية :

تعمل البنوك التجارية على تنمية الادخار وقبول الودائع لكي تستخدم هذه الودائع في عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية .

ومن أهم أنواع الاستثمارات التي تلجأ إليها البنوك التجارية لتمويل المشروعات وخدمة الاقتصاد وتنميته ما يلي :

- 1 - تقديم التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل فتقوم البنوك التجارية بتقديم القروض والسلفيات للعملاء لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق الداخلي والخارجي وتطالب البنوك التجارية العملاء في معظم الأحوال بتقديم الضمانات الكافية للبنك حتى يتجنب مخاطر عدم وفاء العملاء بالتزاماتهم أو تحد من هذه المخاطر .
  - 2 - المساهمات في إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالي لمشروعات قائمة عن طريق الاكتتاب في رؤوس أموال هذه المشروعات فتلجأ للاشتراك في أحد المشروعات عن طريق تقديم قروض طويلة الأجل ، وذلك لدعم الاقتصاد القومي والمساعدة في تحقيق أهداف خطة التنمية .
  - 3 - الاستثمارات قصيرة الأجل في شراء الأسهم والسندات من الدرجة الأولى مثل السندات الحكومية وأسهم وسندات الشركات التي يتأكد للبنك سلامة مركزها المالي .
- ويلاحظ أنه عند اختيار البنك لطريقة استثمار أموال المودعين فإنه لا بد أن يوازن بين ثلاثة عوامل رئيسية يجب أخذها في الاعتبار عند إقرار سياسة الاستثمار وهي :

- الربحية : يسعى البنك التجاري إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التي تحقق أقصى ربح ممكن بحيث يتمكن البنك من سداد الفوائد المستحقة للمودعين ومقابلة الالتزامات الأخرى ، ويحقق معدلات أرباح مناسبة تكفي لتكوين الاحتياطات اللازمة لتدعيم المركز المالي للبنك ، ولتوزيع أرباح مناسبة لأصحاب رأسمال البنك .
- الأمان : من المعروف أن معدلات الأرباح تكون أكثر ارتفاعاً عندما تزيد درجة المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون .ولما كانت البنوك التجارية تعتمد إلى حد كبير على أموال المودعين في عملية تمويل المشروعات ، فإن البنوك التجارية لا بد وأن توازن بين الربحية ودرجة المخاطر التي تتعرض لها نتيجة عملية التمويل
- السيولة :البنك التجاري قد يتعرض إلى مواجهة طلبات سحب كبيرة في وقت واحد مما يحتم على البنوك التجارية أن تحتفظ بمعدل سيولة يتناسب مع إجمالي التزامات الديون قصيرة الأجل ، ونقصد بالسيولة في هذا المجال القدرة على تحويل بنود الاستثمار إلى نقدية سائلة بسرعة ودون التعرض للخسائر .

ثالثاً : تقديم الخدمات المصرفية :

حيث تتنافس البنوك التجارية في تنويع الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها، وفي تبسيط إجراءات حصول العملاء على هذه الخدمات .

**ومن أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية للعملاء :**

- 1 - تحصيل وخصم الأوراق التجارية مقابل الحصول على عمولات وأجور وتقديم التسهيلات الائتمانية للعملاء بضمان الأوراق التجارية .
- 2- تقديم بعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية للعملاء مثل شراء وبيع الأوراق المالية نيابة عن العملاء كما تقوم بتحصيل ودفع كويونات الأوراق المالية عنهم أيضاً .
- 3- تقوم البنوك التجارية بتقديم العديد من الخدمات المصرفية مثل إصدار خطابات الضمان للعملاء ، والقيام بأعمال الاعتمادات المستندية نيابة عنهم في حالة الاستيراد والتصدير ، وبيع العملات الأجنبية وتأجير الخزائن .

أما عن الخدمات المصرفية الحديثة التي فمن أمثلتها ما يلي :

القروض الاستهلاكية ، خدمات الإرشاد والنصح المالي ، إدارة النقدية للمشروعات ، التأجير التمويلي ، المساهمة في تمويل المشروعات المخاطرة ، بيع الخدمات التأمينية ، تقديم الخدمات الاستثمارية للمضاربة في الأسهم ، تقديم صناديق الاستثمار وصناديق العوائد السنوية الدورية ، تقديم خدمات بنوك الاستثمار والبنوك المتخصصة ، تمويل مشروعات الامتياز .

#### المبادئ التي تحكم أعمال البنوك

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك في أداء وظائفها ، وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

1. السرية : إن عامل السرية أهم عامل يجب أن يتوافر بين البنك والعميل فلا يجوز للبنك أن يخبر أحد عن أسرار عملائه فهذا التزام عام تقتضيه أصول المهنة ، ويستثنى الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانات عن أحد المتعاملين مع البنك .
  2. حسن المعاملة : أساس تحويل العميل العرضي إلى عميل دائم هي طريقة المعاملة التي يلقاها في البنك من العاملين فيه فواجب البنك يهتم باختيار العاملين بعناية فائقة ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه .
  3. الراحة والسرعة : إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك ، والسرعة في الإجراءات تجعله من عملاء هذا البنك لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة وإعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار ، ومما يساعد على السرعة في إنجاز الأعمال بالبنك هو استخدام الأجهزة الآلية الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات وتحقق الدقة في تلك البيانات وتتيح الاتصالات السريعة بالفروع أو المراسلين .
  4. كثرة الفروع : يسعى البنك دائماً إلى توسيع نشاطه بفتح فروع في مناطق جغرافية مختلفة تعود بفوائد كثيرة على البنك منها :
- التسهيل على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى إدارة البنك وما يترتب على ذلك من وقت ومال .
  - البنك ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة ، فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع ، ويقل عنده الاحتياطي النقدي اعتماداً على تبادل المساعدات بين الفروع .
  - السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى .

أنواع البنوك :

تختلف كل دولة عن الأخرى في نظامها الاقتصادي ، ولذلك تختلف النظم المصرفية من دولة إلى لأخرى وتختلف البنوك في أنواعها تبعاً لتخصصاتها :

وأهم أنواع هذه البنوك :

- 1 - **البنك المركزي** : له دور هام جدا حيث يقوم بالإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة ويراقب أعمال البنوك التجارية ويقوم بأعمال المستشار النقدي للدولة ، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل جميع عملياتها المصرفية .
- 2 - **البنوك التجارية** : تقوم بقبول الودائع وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد في الغالب عن السنة ومن أهم أعمالها : خصم الأوراق التجارية ، والتسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع وفتح الاعتمادات .

٣ - **بنوك الاستثمار** : تقوم بتوظيف أموالها في المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل والاشتراك في إنشاء شركات ، وإقراضها لمدة طويلة ، وقد أنشئ في مصر في الآونة الأخيرة منذ عام 1974 عدد كبير منها وتتماثل هذه البنوك التجارية في قبولها للودائع والذي يمثل جزءاً رئيساً لنشاطها .

4- **البنوك الإسلامية**: تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية في طريقة توظيف الأموال ، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساس التعامل ، في حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المضاربة الإسلامية في توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذي يزاوله .

٥ - **البنوك المتخصصة "غير التجارية"** : تعتمد هذه البنوك على مصادرها الداخلية في القيام بوظائفها حيث تعتمد في تمويل أنشطتها التي تتخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة لها دوراً ملحوظاً كما أن تجميع الودائع لا يمثل واحداً من أغراضها بل يجب ملاحظة ما يلي بالنسبة للبنوك المتخصصة .  
أ. يتمثل النشاط الرئيسي للبنوك المتخصصة في القيام بعمليات الائتمان طويل الأجل لخدمة نوع محدد من النشاط الاقتصادي .

ب. لا تعتمد البنوك المتخصصة على قبول الودائع تحت الطلب ، وكأحد الأنشطة الرئيسية لها  
ج. تعتمد البنوك المتخصصة في تمويل أنشطتها على مواردها الذاتية ومصادرها الداخلية التي تتمثل في رأس المال والاحتياطيات والقروض طويلة الأجل المتمثلة في السندات التي تصدرها .

**هذا ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التي تقوم بها إلى الأنواع التالية :**

1 - **البنوك الصناعية** : تقوم بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالها على أتم وجه ورفع مستوى الصناعة والمساهمة في إنشاء شركات صناعة ومثل ذلك البنك الصناعي .

2 - **البنوك الزراعية** : تقوم هذه البنوك بمنح سلف للمزارعين لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة ، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار المزارعين من استغلال المرابين ومثل ذلك بنك التسليف الزراعي والتعاوني .

3 - **البنوك العقارية** : توظف أموالها في منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقاري بضمان أراضي زراعية وذلك لاستصلاح الأراضي أو بناء عقارات ، وفي أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة القومية .

6 - **بنوك الادخار** : تقوم بإقراض المشتركين في رأسمالها بفوائد متعادلة .

#### **أنواع البنوك التجارية :**

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقاً للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك وذلك على النحو التالي :

#### **أ- من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية :**

1- **البنوك التجارية العامة** : ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيس في العاصمة أو إحدى المدن الكبرى وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها . وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتمنح الائتمان قصير ومتوسط الأجل كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية .

2 - البنوك التجارية المحلية : ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محددة نسبية مثل محافظة معينة أو مدينة أو إقليم محدد .

ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحددة . وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم ، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها .

### **ب - من حيث حجم النشاط :**

- 1 - بنوك الجملة : ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى
- 2 - بنوك التجزئة : وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء ، والمنشآت الصغرى لكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم . وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة ، فهي منتشرة جغرافياً ، وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلالها خلق المنافع الزمنية والمكانية ، ومنفعة التملك ، والتعامل للأفراد ، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي .

### **ج - من حيث عدد الفروع :**

- 1- البنوك ذات الفروع : وهي بنوك تتخذ في الغالب شكل الشركات المساهمة كشكلاً قانونياً لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة ولا سيما الأماكن الهامة ، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك ، وبطبيعة الأمور فإن المركز الرئيسي يضع السياسة العامة التي تهتدي بها الفروع .
- ويتميز هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق الأهلي ويخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات التي يقع الفرع في نطاقها الجغرافي .

- 2 - بنوك السلاسل : وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية وزيادة حجم نشاطها واتساع نطاق أعمالها وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إدارياً ، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم مختلف وحدات السلسلة بها ، كذلك فهو ينسق بين الوحدات وبعضها ، ولا يوجد هذا النوع من البنوك إلا في الولايات المتحدة الأمريكية .

- 3- بنوك المجموعات : وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي ، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي . وتأخذ هذه البنوك طابعاً احتكارياً ، ولقد انتشرت هذه البنوك في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

- 4 - البنوك الفردية : تقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة ، وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية تكون محددة رأس المال ، ولذلك فهي سوف تتعامل في المجالات قصيرة الأجل ثم توظيف الأموال في الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصوصة وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى نقود بسرعة وبدون خسائر .

- 5 - البنوك المحلية : وهي بنوك تغطي منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية وتخضع هذه البنوك للقوانين ، الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها كذلك فهي تتفاعل مع البيئة التي توجد بها وتعمل على تقديم الخدمات المصرفية التي تناسبها .

## خصائص البنوك

### • الخصائص المميزة للبنوك غير التجارية أي البنوك المتخصصة

تقوم البنوك المتخصصة بعمليات للائتمان المتوسط والطويل الأجل في نشاط اقتصادي معين تعكسه تسميتها كالبنوك العقارية والزراعية والصناعية . أو قد يرجع التخصص إلى مقابلة حاجات ائتمانية من نوع خاص كما هو الحال مثلاً بالنسبة لبنوك الاستثمار والأعمال .

وتعتمد البنوك المتخصصة بالإضافة على مواردها الذاتية ( رأس المال واحتياطيات ومخصصات البنك ) أيضاً على موارد خارجية ، أي غير ذاتية ويغلب على تلك الموارد الأخيرة طابع الاقتراض من سوق المال عن طريق إصدار سندات تشتريها خاصة مؤسسات التمويل الكبرى وشركات التأمين وقد تقتصر من البنوك التجارية أو من البنك المركزي أو من الدولة أيضاً .

وجدير بالذكر أن البنوك المتخصصة في الدول النامية تعتمد بصفة رئيسية في الحصول على الموارد الخارجية على الحكومة والبنوك التجارية والبنك المركزي وذلك لضيق الأسواق المالية في تلك الدول وعادة تقدم لها تلك القروض بأسعار فائدة منخفضة .

### • الخصائص المميزة للبنوك التجارية

إن السمة الأساسية للبنوك التجارية تتمثل في قدرتها على خلق الائتمان وإضافتها بذلك إلى كمية النقود نقوداً دفترية أي نقوداً مصرفية . وهذه الخاصية للبنوك التجارية إنما تميز البنوك عن البنوك المتخصصة . وتتمثل الموارد الذاتية للبنوك التجارية (رأس المال المدفوع واحتياطيات ومخصصات البنك ) وتمثل الودائع نسبة ضخمة من الموارد غير الذاتية .

## مصادر تمويل البنك التجاري

تنقسم مصادر التمويل للبنك التجاري إلى مصدرين أساسيين هما

أ-المصادر الداخلية أموال المصارف الخاصة :

وهي تتألف من :

1- رأس المال المدفوع :

وتتمثل فيه الأموال التي يحصل عليها المصرف من أصحاب المشروع عند بدء تكوينه وأيه إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليها في فترات لاحقه . ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التي يحصل المصرف عليها من جميع المصادر ولكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المبالغة فيها حيث يساعد رأس المال على خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع المصرف ضد ما يطرأ من تغييرات على قيمة الموجودات التي يستثمر فيها المصرف أمواله .

هذا ويجب عدم المغالاة في رفع قيمة رأس المال وذلك لأن :

أ - المصرف لا يتعامل بشكل رئيس بأمواله الخاصة وإنما بأموال المودعين لذا فهو لا يحتاج إلى الأموال الخاصة لنفس الدرجة التي يحتاجها المشروع التجاري أو الصناعي .

ب - صغر حجم رأس المال يمكن المصرف من توزيع عائد مجز على رأس المال لأن العائد من الاستثمارات بعد تغطيه تكاليف الحصول على الأموال من المصادر الخارجية والمصاريف الإدارية والعمومية اللازمة لإدارة المشروع بوجه عام يشجع أصحاب رأس المال على استثمار أموالهم في المشروع إذا لم يكن هذا العائد مرتفعاً .



ويكون رأس مال المصرف التجاري نسبة ضئيلة من خصومه مما يدل على ضآلة الدور الذي يقوم به بعكس الحال في مصرف غير تجاري مثل المصارف المتخصصة حيث يكون رأس المال نسبة كبيرة من خصوم هذه المصارف وتعتمد عليه في عملياتها بينما يعتمد المصرف التجاري على ودائعه .

وبما أن المصارف التجارية قلما تريح عندما تباشر أعمالها لذلك فإن أسهمها عادة تباع في بعض البلدان بقيم أعلى من قيمتها الاسمية المعلنة (علاوة إصدار) بقصد الحصول على فائض من الأموال يمتص الخسارة التي يتكبدها المصرف عادة في بداية أعماله دون أن تؤثر على رأس المال الممثل بالقيمة الاسمية لأسهمه المتداولة.

2- الأرباح المحتجزة :

تحتجز الأرباح بصفة عامة في المشروعات لأسباب مختلفة وهي تمثل جزءاً من حقوق المساهمين ويرى البعض فيها وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمار داخلياً . ويمكن تقسيم الأشكال التي تتخذها الأرباح المحجوزة إلى الاحتياطات والمخصصات والأرباح غير المعدة للتوزيع وذلك على النحو التالي :

أ - الاحتياطات

تقتطع الاحتياطات من الأرباح لمقابلة طارئ محدد تحديداً نهائياً وقت تكوين الاحتياطي . وتقادياً لإظهار حجم الأرباح المحجوزة في حساب واحد ظهرت في المحاسبة عدة تسميات لأنواع مختلفة من الاحتياطات ؛ فهناك الاحتياطي العام ، والاحتياطي القانوني ، واحتياطي الطوارئ ، وغيرها من الأسماء المختلفة التي تطلق على جزء من الأرباح يراد حجزه وإعادة استثماره في المشروع . وبصفة عامة ويكون المصرف أي احتياطي فيه عن طريق اقتطاع مبلغ من أرباحه السنوية وهو لذلك ملك للمساهمين .

والاحتياطات بأشكاله المختلفة تعتبر مصدراً من مصادر التمويل الداخلية وإنها من طبيعة رأس المال نفسها بمعنى أنه كلما زادت الاحتياطات زاد ضمان المودعين في المصارف للأسباب التي تم إيرادها لدى بحث رأس المال كما أنه يجب عدم المغالاة في تكوينها وإلا أصبح العائد على المجموع الأموال الممثلة لحقوق المساهمين غير مجز لهم لاستثمار أموالهم في مثل هذه المشروعات والاحتياطات أما أن تكون احتياطات خاصة وإما تكون قانونية .

#### 1- الاحتياطي الخاص ( الاختياري)

وهو احتياطي يكونه المصرف من تلقاء نفسه ممن غير أن يفرضه عليه القانون ويكونه لنفسه تحقيقاً لغرضين :

أ - تدعيم المركز المالي للمصرف في مواجهة المتعاملين والجمهور .

ب - تلافي كل خسارة في قيمة أصول المصرف تزيد عن قيمة الاحتياطي القانوني .

#### 2- احتياطي القانوني (احتياطي رأس المال) :

وهو احتياطي يطلبه القانون وينص على أن يكون بنسبة معينة من رأس المال فعندما يستقر المصرف في أعماله ويبدأ في الحصول على الأرباح فإن القانون ينص على المصرف أن يقتطع نسبة مئوية معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعها في كل سنة حتى تصبح قيمة هذا الاحتياطي معادلة للقيمة الاسمية لأسهم المصرف العادلة المتداولة (رأس المال المدفوع) ويسمى هذا الاحتياطي القانوني أو الاحتياطي الإجباري (احتياطي رأس المال) والمقصود به أنه يخدم كوسيلة للوقاية ضد أي خسارة قد تنتج عن عمليات المصرف .

ب - المخصصات تكون المخصصات في العادة قيمة الأصول لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها في تاريخ إعداد الميزانية طبقاً لأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول . وتحمل الأرباح عادة بقيمة هذه المخصصات .

وتختلف نسبة المخصصات حسب ظروف كل مصرف ومن أمثلة المخصصات : مخصصات الاستهلاك ، ومخصصات الديون المشكوك فيها .

ج - الأرباح غير الموزعة :

إن الاحتياطات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كالأرباح إلا أن المبالغ التي تبقى بعد اقتطاع الاحتياطات والمخصصات تكون قابلة للتوزيع على شكل أرباح أسهم وقد توزع الإدارة جزءاً منها وتستبقى جزءاً منها على شكل أرباح غير موزعة مدورة إلا أنها تكون قابلة للتوزيع ويوزعها المصرف متى شاء .

3- سندات الدين الطويل الأجل :

إن رأس المال والاحتياطي والمخصصات والأرباح غير الموزعة هي المصادر الداخلية التقليدية للأموال بالنسبة للمصرف التجاري ، أما المصادر الحديثة فتشمل سندات الدين الطويل الأجل وهي من المصادر الخارجية ويصدرها المصرف وبيئتها للجُمهور وللمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذا البيع ضمن أمواله الخاصة شريطة أن يكون لسداد الودائع حق الأولوية على سداد هذه السندات عند تصفية أعمال المصرف .

هذا ويلاحظ أن أموال المصرف الخاصة تستخدم في الأغراض التالية :

- ١ - رأس المال المصرف ضروري لبداية عمل المصرف .
- ٢ - رأس المال والاحتياطي يشكلان ضمان ضد خسائر المصرف في أول عهده .
- ٣ - أموال المصرف الخاصة الكثيرة تساعد على كسب ثقة المودعين .
- ٤ - قياس يقيس به المالكون مقدار ما يملكون من ثروة مستمرة في ذلك المصرف .

**المصادر الخارجية :**

**١. الودائع :**

الودائع بشكل عام من أبرز مصادر التمويل الخارجية للمصرف وهي بشقيها الودائع المحلية والودائع الأجنبية تولف المصدر الرئيس لأموال المصرف التجاري تصنيف الودائع

لا يقتصر قبول المصارف التجارية للودائع على الودائع الجارية فحسب بل يتعداها إلى قبول أنواع مختلفة من الودائع يمكن تصنيفها بموجب معايير مختلفة مثل معيار الزمن ، ومعيار المصدر ، ومعيار النشاط ، ومعيار المنشأ .

**٢. الودائع حسب الزمن :**

إذا أخذنا الزمن معياراً للتصنيف فإن الأنواع الرئيسية للودائع هي

1. الودائع تحت الطلب : وتمثل الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف التجارية بحيث يمكن سحبها في أي وقت بموجب أوامر يصدرها المودع إلى المصرف ليتم الدفع بموجبها له أو لشخص آخر يعينه المودع في الأمر الصادر منه للمصرف
2. الودائع لأجل : وهي نوعان : تستحق بتواريخ معينة وخاضعة لإشعار وتتمثل فيما يلي :

أ . الودائع لأجل تستحق بتاريخ معينة :

وتمثل الأموال التي يرغب الأفراد والهيئات الخاصة والعامه في إيداعها في المصارف لمدة محددة مقدماً (15 يوماً، ثلاثة أشهر ، أو ستة أشهر ، أو سنة مثلاً) على أنه لا يجوز السحب منها جزئياً قبل انقضاء الأجل المحدد لإيداعها ويلجأ الأفراد والهيئات إلى الإيداع الثابت لأجل بالمصاريف عندما يكون لديهم فائض نقدي لم يتيسر لهم استثماره .

ومما يشجع هؤلاء على مثل هذا الإيداع استعداد المصارف لأن تدفع فائدة على تلك الإيداعات أكبر من الفائدة المدفوعة على أي نوع آخر من فوائد الودائع إذ أن تحديد فترة الإيداع يعطيها مرونة أكبر في استثمار الإيداعات الثابتة لأنها تضمن بقاءها تحت تصرفها فترة الإيداع على الأقل وبذلك يمكن استثماره بالكامل دون اعتبار لعامل السيولة فيما عدا ما ينص القانون على الاحتفاظ به في البنك المركزي على شكل حساب جار .

وإذا طلب المودع سحب وديعته قبل معاد الاستحقاق يحق للمصرف أن يختار بين عدم الدفع حسب الاتفاق وبين التساهل والدفع وفي الغالب تميل المصارف إلى البديل الثاني في الظروف العادية حتى لا تسمى إلى سمعتها وفي الحالة قد تضع المودع أمام أحد بديلين هما :

١ . إما يسحب الوديعة ويخسر الفوائد .

٢ . وإما أن يقرض من المصرف بضمان وديعته ويسعر فائدة أكبر من سعر الفائدة التي يتقاضاه من المصرف على وديعته .

وواضح أن أيا من الحلين يجعل المودع يتردد كثيراً قبل سحب وديعته قبل ميعاد استحقاقها .

ب. الودائع لأجل بإخطار أو (الخاضعة لإشعار) :

ويقصد بها الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف على أن لا يتم السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بفترة تحدد عند الإيداع وبالمقابل يدفع المصرف فائدة على هذه الودائع قد تكون معدلاتها أقل أو مساوية لأسعار الفوائد على الودائع لأجل وتلجأ الهيئات والأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما يتجمع لديها رصيد نقدي في فترات دورية ولمدة قصيرة انتظاراً لفرص الاستثمار ولا ترغب تلك الهيئات والأفراد في الارتباط بإيداع أموالهم لفترة محددة خوفاً من مجرد الإيداع في الحساب الجاري العادي إذ تتاح لها فرص استثمار الأموال المودعة بإخطار دون الاحتفاظ بمبالغ كبيرة سائلة لمقابلة السحب منها .

فالودائع بإخطار تعتبر حالة متوسطة بين الإيداع الثابت وبين الحساب الجاري والعادي .

3. حسابات التوفير :

تقوم المصارف التجارية أحياناً بعمليات صندوق التوفير خاصة في البلاد المتخلفة اقتصادياً وهذه العمليات لا تختلف في طبيعتها عن الودائع لأجل بإشعار إلا من حيث الإجراءات التي تتبع في الإيداع والسحب وحجم الوديعة والمبلغ المصرح بسحبه في كل مرة من حيث تتماشى هذه الأمور مع ما يتناسب مع جمهور المودعين في صندوق التوفير ومعظمهم من صغار المدخرين .

ومع أن الإيداعات في الصندوق التوفير من طبيعة الودائع بإخطار إذ لا يتم السحب من صندوق التوفير بما يتجاوز حداً معيناً إلا بعد إخطار المصرف بفترة (غالبا ما تتغاضي المصارف عن هذا الشرط) إلا أن الفائدة التي تدفعها المصارف على ودائع صندوق التوفير تكون أعلى بقليل من الفائدة على الأولى لعدم ضرورة احتفاظ المصارف بنسبة سيولة مرتفعة في حالة إيداعات صندوق التوفير لأن

المودعين في هذه الحالة لا يودعها إلى ما يتبقى من دخولهم بعد سداد نفقات المعيشة ولذا فإن هذه الحسابات تمتاز بصفتها الادخارية وباستمرار زيادة أرقامها سنة بعد أخرى ( خاصة في السنوات التي يرتفع فيها الدخل ) بالإضافة على صغر مبالغها كبر عدد حساباتها .

### الودائع حسب مصدرها

أما إذا أخذنا مصدر هذه الودائع معياراً لتصنيفها فإن الودائع قد تكون أجنبية أو محلية وفيما يلي تفصيلات كل مجموعة .

#### • الودائع الأجنبية :

١ - وداائع البنوك من خارج البلد المعني وهذفي الواقع تتخذ من المصارف المحلية بنوكاً مراسلة فتحفظ بمقدار ضئيل من الودائع لديها لتسهيل معاملاتها ولا تدخل أرصدة هذه الحسابات في مجموع الودائع عندما يستعمل صافي الودائع مطروحاً عنها الودائع في المصارف والتي تعود ملكيتها لمصارف أخرى .

٢ - وداائع غير المقيمين وهم أولئك الأشخاص الذين لديهم حسابات في المصارف المحلية ولكنهم لا يقيمون في البلد المعني

#### • الودائع المحلية : أما الودائع المحلية فتتألف من وداائع القطاع وودائع البنوك المحلية

أ - وداائع القطاع الخاص المقيم : وهي من أهم أنواع الودائع .

ب - وداائع القطاع العام : تأتي بالدرجة الثالثة بعد وداائع القطاع الخاص المقيم وغير المقيم .

وهي تنقسم إلى :

1. الودائع الحكومية وشبه الحكومية :

وهي حسابات الحكومة والمؤسسات شبه الحكومية في المصارف التجارية .

2. وداائع البلديات والمؤسسات العامة :

وهي وداائع البلديات والمجالس القروية والمؤسسات العامة المودعة في المصارف التجارية .

3. وداائع البنوك المحلية :

قد تحتفظ البنوك بحسابات لدى بعضها البعض .

- الودائع حسب منشأتها :

ويمكن تصنيف الودائع حسب منشئتها إلى حقيقة ومشتقة .

أ - الودائع الحقيقية :

وتنشأ عن إيداع نقود أو إيداع شيكات في المصرف وتسمى وداائع أوليه حقيقية غير وهمية بمعنى أن هنا قيمة حقيقية عهد بها فعلاً إلى المصرف أي أنها هي المبالغ التي أودعت فعلاً بالمصرف بواسطة أصحاب الأموال . وإيداع المبالغ النقدية أمر لا يحتاج لبيان خاص فيستطيع أصحاب المدخرات أن تودعها بدلاً من الاحتفاظ بها لديها خوفاً عليها من السرقة أو النفاذ .

ب - الودائع المشتقة :

وتسمى أيضاً وداائع ائتمانية و تخلقها المصارف عن طريق منح القروض وتصنيفها إلى قيمة النقود الورقية والمعدنية المتداولة . لذا فهي من أهم أنواع الودائع ونقول تخلقها المصارف لأن المصرف لا يقرض في العادة نقوده وإنما يمنح المقرض الحق في سحب شيكات عليه وهنا تنشأ للمقرض لدى

المصرف وديعة بمقدار القرض المتفق عليه ومن هنا تزيد ودائع المصرف في ذات الوقت التي تزيد فيه قروض المتعاملين وإذا قام المقترض بقضاء حاجاته عن طريق السحب على هذا القرض فإن ودائع دائني المصرف تزيد بينما لا تنقص الودائع الحقيقية شيئاً .

الودائع حسب حركتها :

وتصنف الودائع حسب حركتها فهي إما تكون نشيطة أو مقيدة .

أما الودائع النشيطة : فيكون رصيدها غير ثابت نسبياً لكثرة عمليات السحب والإيداع بعكس الودائع الخاملة حيث يكون رصيدها ثابتاً نسبياً وغالباً ما تكون الودائع الخاملة ذات طبيعة ادخارية .  
أما الودائع المقيدة : فهي الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات لغايات معينة حيث يتم الاتفاق على حصر استعمالها بهذه الغايات فقد تكون هذه الودائع ضمانات لتعهدات أو التزامات يقدمها المودع للمصرف مقابل تكبد المصرف للالتزام عرضي في سبيله كإصدار خطاب ضمان ، أو خطاب اعتماد مستندي أو كفالة ، وغيرها من البنود التي تظهر في الميزانية تحت الحسابات النظامية .  
هذا ويلاحظ بصفة عامة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في حجم ونوعية الوديعة وهذه العوامل هي :

1. العوامل المؤثرة في حجم الودائع ونوعيتها على مستوى البنك :

- أ. الصورة الذهنية للبنك لدى الجمهور فكما كانت هذه الصورة طبيعية كان ذلك مدعاة لاجتذابهم .
- ب. تشكيلة الخدمات المصرفية الاسمية والنوعية التي يقدمها البنك فكما زادت هذه التشكيلة ساعد على اجتذاب العملاء وزيادة درجة رضاهم .
- ج. طبيعة العملاء حيث أن لكل قطاع من قطاعات العملاء احتياجاته ومن ثم فإن سعي إدارة البنك نحو تلبية احتياجات كل قطاع من شأنه المساهمة في زيادة حجم ونوعية الودائع
- د. سياسات البنك ومركزه المالي فكما كان المركز المالي للبنك قوياً وسليماً كلما كان ذلك دافعاً لتعامل الجمهور فيما يتعلق بحجم ونوعية الودائع .

2. العوامل المؤثرة في الودائع على المستوى القومي :

- أ. الحالة الاقتصادية حيث يزداد الإقبال في حالات الرواج والعكس تماماً في حالات الانكماش .
- ب. تأثير الإنفاق الحكومي فكما زاد حجم الإنفاق الحكومي كلما زاد حجم الودائع وذلك لأن زيادة الإنفاق الحكومي من شأنه أن يخلق حالة من الرواج في الأسواق .
- ج. درجة انتشار الوعي المصرفي فارتفاع مستوى هذا الوعي من شأنه أن يؤثر إيجابياً على حجم ونوعية الودائع .

د. نسبة الاحتياطي والسيولة حيث أن ارتفاع هذه النسبة والتي يلزم البنك المركزي البنوك بإيداعها لديه، من شأنه أن يؤدي إلى تقليل حجم الودائع الجديدة في البنك .

وفي نهاية ذلك العرض نود الإشارة إلى النقاط التالية :

1. يتأثر مجموع الودائع بالوضع الاقتصادي العام للدولة ولكن هنا ك عوامل محددة تؤثر في مجموع ودائع القطاع العام ومجموع القطاع الخاص أما العوامل التي تلعب دور هام في تحديد مجموع ودائع القطاع العام فهي

أ. التشريع النقدي للدولة من حيث السماح أو عدم السماح بحفظ الودائع العامة في المصارف التجارية والإجراء الغالب هو أن لا تسمح الدولة بحفظ أموالها في البنك المركزي لاعتبار تتعلق بالسياسات النقدية سلامة أموال الدولة

ب. وضع الدولة المالي العام فكلما كان الوضع المالي للدولة أحسن كلما ازداد قيمة الودائع في المصارف إذا سمحت سياستها بذلك .

ج. حركة الموارد والنفقات الخاصة بالدولة .

د. سياستها الائتمانية .

هـ. وجود أم عدم وجود فروع مئشرة للبنك المركزي في جميع أرجاء الدولة .

أما ودائع القطاع الخاص فيتأثر حجمها بالعوامل التالية :

أ. مستوى النشاط الاقتصادي العام فكلما كان الوضع الاقتصادي مزدهر كلما حجم ودائع القطاع الخاص .

ب. الاستقرار السياسي يساعد على زيادة حجم الأموال المودعة .

ج. الثقة النفسية والتقاليد .

د. العادات والأعراف .

هـ. الوازع الديني .

2. تتأثر المزايا المصرفية بالنسبة لكل شكل من أشكال الإيداعات وذلك وفقاً للعوامل التالية :

أ. حجم الوديعة .

ب. مصدرها .

ج. درجة سيولتها ممثلة بمدة بقائها في المصرف .

د. تكاليف الوديعة .

2- البنك المركزي :

يمكن النظر إلى البنك المركزي على اعتبار أنه مصدرراً من مصادر التمويل الخارجي وذلك من خلال قيام ذلك البنك بما يلي :

أ - تقديم القروض والسلف :

يعمل البنك المركزي كبنك للبنوك ويقوم مقام المقرض الأخير للمصارف فيقد م لها قروضاً لمساعدتها على تلبية حاجاتها . والتسهيلات التي يعطيها البنك المركزي للمصارف في حالة اقتراضها منه تفوق معدل الفائدة الذي يتقاضاها وذلك لأنه غالباً ما يمنح هذه القروض ويشجع المصارف على الاقتراض لتمويل النشاطات التي يرغب في تشجيعها .

ب - إعادة الخصم :

تخصم المصارف التجارية عادة أوراقاً وسندات مالية للمتعاملين ، ويد لاً من أن تجمد قيمتها لحين استحقاقها تعيد خصمها لدى البنك المركزي ، وتدفع له بالمقابل معدل الخصم الذي يتقاضاه البنك المركزي ، وتريح الفرق بين المعدلين : معدل الخصم الذي تتقاضاه من مالك الورقة الأصلي ، ومعدل إعادة الخصم الذي تدفعه للبنك المركزي ، ومن هنا يتضح أن معدل إعادة الخصم يكون أقل من معدل الخصم .

ويفضل المصرف في الأحوال العادية وعند توفر النقود في خزائنه أن يحتفظ بهذه الأوراق لحين استحقاقها وذلك لأمرين :

الأول : الاستفادة من استثمار أمواله في عملية الخصم فيستفيد مبلغ الخصم كاملاً إذا ما احتفظ بالورقة لحين استحقاقها وبذلك يحقق ربحاً مادياً أكبر .

الثاني : أن إعادة خصم الأوراق أمر لا ينظر إليه مالك الورقة الأصلي بارتياح لأن ذلك قد يكشف بعض أسرارها المالية . كما أن المصرف التجاري نفسه لا ينظر إليه بارتياح لأن لجوءه إلى إعادة الخصم قد يساء فهمه ، ويفسر من قبل البعض على أنه دليل على ضعف سيولة المصرف ، وعدم قدرته على مواجهة طلبات المتعاملين معه من النقود المتوفرة لديه .

لذا فإن المصرف التجاري لا يلجأ إلى إعادة الخصم إلا عند الضرورة القصوى المتمثلة

1. تدني سيولته .

2. تدني رصيد أمواله الجاهزة .

3. زيادة فرص استثماره أمواله في نواح أكثر ربحاً .

3- التسهيلات الائتمانية الخارجية .

وتتلخص في القروض الاعتمادات التي تحصل عليها المصارف من مراسليها في الخارج وعادة ما تكون بالعملة الأجنبية لذا فإن هذا المصدر لا يمكن اعتباره مصدراً مباشراً كما أن استعماله يقتصر على تمويل عمليات مصرفية تصرف للمصرف المحلي لتمويل عملياته . إلا أن هذه المصادر هامة لتوسيع عمليات المصرف مع الخارج حيث تساعد المصرف على ترسيخ علاقاته بالخارج مما ينتج عنه إمكانية استخدامه كمصرف مراسل للمصارف الخارجية فيستفيد من العملات الناتجة عن أداء هذه الخدمات .

٤ - مصادر تمويل أخرى :

وتشتمل على ما يلي :

أ - القروض المتبادلة بين المصارف المحلية : في بعض الأحيان تلجأ المصارف التجارية إلى الاقتراض من بعضها البعض في سبيل تمويل عملياتها إلا أن هذه الطريقة لا تنتظر إليها المصارف عادة بعين الارتياح نظراً لما قد يظنه البعض من أن التجاء المصارف إلى مثل هذه الطريقة قد يعني ضعف المصرف المقرض ، وكذلك فإن هذا المصدر غير مضمون لأن الحاجة إلى الأموال تنشأ عادة من زيادة الطلب على المسحوبات أو القروض وبما أن الأمور تحدث نتيجة لأوضاع سياسية أو اقتصادية معينة فإن جميع المصارف العاملة في البلاد تتعرض لنفس هذه الظروف مما يجعل كل المصارف تحتاج إلى أموالها في فترة واحدة الأمر الذي يجعلها غير مستعدة وغير قادرة على إقراض بعضها البعض وعندها فلا مناص من اللجوء إلى البنك المركزي كمقرض أخير .

ب - التأمينات المختلفة : وهي التأمينات التي يضعها الأفراد في المصارف مثل تأمينات الاعتمادات المستندية ويتم تصنيف هذه التأمينات تحت الودائع المقيدة .

ج - ودائع المصارف من الخارج في المصارف المحلية : وهذا المصدر غير ثابت ولا يشكل نسبة ذات قيمة

د - الشيكات والمسحوبات برسم الدفع : وهذا المصدر غير ثابت ولا تعتمد عليه كثيراً ، ولذا فإنه لا يلعب دوراً هاماً في عمليات التمويل .

هـ - المطلوبات الأخرى : وهي عبارة عن عدة بنود يدمجها البنك المركزي معاً بقصد اختفاء معلمها أو لعدم أهمية تفصيلاتها .

#### • كيف يوظف البنك أمواله :

هناك شكلان رئيسان يقوم البنك بتوظيف أمواله فيهما هما :

#### ١ - التوظيف النقدي : وتتمثل هذه التوظيفات فيما يلي :

- أ. النقد : تحتفظ المصارف بجزء من أموالها على شكل نقد خزائنها أو لدى البنك المركزي على شكل حسابات جارية كاحتياطي لمواجهة حركة سحب الودائع ويعتمد مقدار ما تحتفظ به من نقد على أمور منها  
1. معدل الاحتياطي النقدي الإجمالي الذي يتطلبه قانون البنوك ، وهذه القيمة تشكل الحد الأدنى لما يحتفظ به المصرف من موجوداته على شكل أرصده في البنك المركزي .  
2. نمط حركة الودائع يزيد المصرف من مقدار النقود في خزائنه عندما يتوقع سحباً كثيفاً للودائع كما حالة المواسم والأعياد وأواخر كل شهر .  
3. وضع البلد الاقتصادي والسياسي فكلما ساد الأمن والطمأنينة وازدهرت الحالة الاقتصادية كلما قلت حاجة المصرف إلى الاحتفاظ بنسبة كبيرة من موجوداته على شكل نقد في الصندوق والعكس بالعكس .  
4. سهولة أو صعوبة حصول المصرف على أموال سائلة جاهزة من مصادر أخرى فكلما ازدادت الصعوبات في سبيل حصول المصرف على هذه الأموال عند الطلب كلما اضطر إلى زيادة ما يحتفظ به من نقد جاهز أو أرصدة لدى المصرف المركزي .  
5. الثقة العامة في المصرف كلما ازدادت ثقة جمهور المودعين في قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته كلما حاجته إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقد في خزائنه .

#### ٢ - شبه النقود :

يحتفظ المصرف بجزء كبير من احتياطياته على هذا الشكل من الأصول بعد أن يحتفظ بالاحتياطي النقدي الإجمالي على شكل نقد جاهز ، وأرصدة لدى البنك المركزي وتشكل شبه النقود خط الدفاع الثاني ولذلك فهي تسمى الاحتياطي الثانوي ضد مخاطر عدم السيولة إذ يوظف المصرف جزءاً من أمواله في أوراق تجارية تستحق في المدى القصير جداً شريطة أن تكون سيولة هذه الأوراق عالية جداً أو في قروض قصيرة الأجل جداً تستطيع المصرف استعادتها في أي لحظة يشاء .

وتعتمد درجة توظيف المصرف لموجوداته السائلة على شكل شبه نقود على :

- الأنظمة والقوانين المعمول بها وفيما إذا كانت هذه الأنظمة تسمح للمصرف التجاري بتوظيف جزء م ن أموال احتياطياته الإجمالية على هذا الشكل أم لا .

وفي حالة سماح القانون فإن مقدار ما يوظفه المصرف من احتياطياته على هذا الشكل يعتمد على :

- ١ - نمط حركة الودائع فعندما لا يتوقع المصرف سحباً غير عادي على الودائع يزيد من توظيفاته في شبه النقود .

- ٢ - وضع البلد الاقتصادي والسياسي فكلما زاد الأمن والاستقرار كلما تشجعت المصارف على توظيف جزء أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نقود سهولة أو صعوبة بيع شبه النقود في السوق المالية ، فكلما ازدادت سهولة بيعها بخسارة قليلة كلما لجأت المصارف إلى توظيف جزء أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نقود .



## الأرصدة له لدى البنوك الأخرى:

١ - أرصدة لدى البنك المركزي إما على شكل حساب جار وهو الاحتياطي النقدي الذي ينص عليه قانون البنوك ويجب أن لا يقل عن نسبة مئوية معينة من مجموع الودائع ، ولا يدفع البنك المركزي أية فوائد على هذا الحساب إذا كان مساوياً لنسبة مطلوبة ، أما إذا زاد ذلك فيدفع على الزيادة شئك إما أن تكون الأرصدة بالإضافة إلى الحساب الجاري المذكور أعلاه على شكل ودائع لأجل بإشعار ويدفع عليها البنك المركزي فوائد تختلف باختلاف مدة الإشعار مما يشجع المصارف التجارية على الاحتفاظ بجزء من أموالها على هذا الشكل .

٢ - أرصدة لدى البنوك الأخرى المحلية تحتفظ بأرصدة لدى بعضها البعض لتسهيل التعامل وتعتبر هذه الأرصدة من النقد الجاهز .

٣ - أرصدة لدى البنوك الأجنبية وهي الأرصدة تعود ملكيتها للمصارف التجارية العاملة ولكنها مودعة لدى مصارف أجنبية .

## هذا ويعتمد حجم هذا التوظيف بصفة عامة على أمور منها :

أ - القانون وتبني أهمية هذا العامل على أساس هل يسمح القانون باعتبار هذه الأرصدة من الاحتياطي القانوني أم لا ؟ فإن كان يسمح فإن ذلك يشجع المصارف على توظيف جزء من احتياطياتها على هذا الشكل إذا كانت تحصل على فوائد على هذه الأرصدة أو على جزء منها .

ب - سعر الفائدة على الأدوات الممكن اعتبارها شبه نقود حيث يميز المصرف بين هذا السعر وبين الفائدة التي يتقاضاها على أرصدة لدى المصارف الأخرى .

ت - عدم توفر سوق مالية نشيطة يستطيع معها المصرف شراء وبيع الأوراق التجارية الممكن اعتبارها شبه نقود

ث - نمط حركة الودائع .

ج - التسهيلات الممكن الحصول عليها من المصارف التي يودع فيها المصرف أرصده خاصة إذا كان لا يتقاضى على أرصده فوائد .

• الاستثمارات :

قد يقوم أيضاً جزء من أمواله "أموال المودعين" في الاستثمار :

والاستثمارات هنا قد تتم بشكل مباشر عن طريق تأسيس البنك المشروع معين أو المشاركة في جزء من رأس ماله تكون الاستثمارات في شكل غير مباشر كما هو الحال بالنسبة للاستثمار في الأسهم والسندات وأذون الخزانة علاوة على الاستثمار في الأوراق التجارية التي تصدرها وحدات الحكم المحلي .

وعموماً يتنازع المصارف عملان في الاستثمار هما :

أ - عامل السيول وضرورة أن تقي المصارف بالتزاماتها قبل المودعين عند الطلب أو في المواعيد المتفق عليها .

ب - عامل الرغبة في تحقيق أقصى حلم .

وواجب المصارف هو تحقيق التوازن بين هذين العاملين وعدم تمكين أحدهما أن يطغى على الآخر حتى لا يتعرض مركزها للخطر وحتى لا تتعرض لإفلات فرص الربح المترن . والذي تجدر ملاحظته في هذا الصدد أنه

كلما زادت سيولة الأصل كلما قلت ربحيته وتتنحصر أهم الأسس التي تقوم سياسة استثمار المصارف التجاري لمواردها فيما يلي

أ - الالتزامات القانونية وتشمل :

1. نسبة الاحتياطي النقدي التي يقررها القانون .
2. نسبة السيولة .

ب - درجة ضمان الاستثمار وسرعة تصفيته

وهناك عدة طرق لتحويل الأصل إلى أموال سائلة منها تصفية العملية أو الالتجاء إلى سوق الأوراق المالية أو الالتجاء إلى المصرف المركزي .

ت - الكمبيالات والحوالات المخصصة

وتتقسم إلى نوعين :

1- خصم أذونات الخزينة :

إن درجة سيولة أذونات الخزينة مرتفعة وتشتريها المصارف عادة بقيمة أقل من غيرها فهي تمثل قروضاً قصيرة الأجل فضلاً عن إمكانية تحويلها للبنك المركزي والاقتراض مقابلها .

2- الأوراق التجارية :

وتعتبر من أحسن ضروب الاستثمار القصير الأجل طالما أنها تحمل أكثر من توقيع ، ويعمل ذلك بأن قيمتها لا تتعرض لتقلبات عنيفة كالأوراق المالية التي تتغير أسعارها بين لحظة وأخرى كما أن القانون يحيطها بسياج من الضمانات فالمسحوب عليه يعقد في العادة إلى الدفع في الميعاد خوفاً من خطر " البروتستو" ونظراً لتفاوت مواعيد استحقاقها وتفاوت قيمتها فإنها تعطى المصارف التجارية المرونة اللازمة في اختيار المجموعة التي تتناسب وحاجتها إلى النقود في المستقبل القريب كما أنه نظراً لأن الأوراق التجارية عادة تستحق الدفع بعد فترة قصيرة فإن المصرف يجد فيها وسيلة لتجديد القروض باستمرار فضلاً عن أنه يمكنه خصمها لدى البنك المركزي إذا احتاج إلى نقود في الحال .

ث - القروض والسلف :

يقصد بالإقراض أن يقوم البنك بتزويد الأفراد ومنشآت الأعمال والجهات الطالبة للقروض بالأموال المطلوبة على أن يتعهد المدين بسداد هذه الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة ويتعرض البنك التجاري عند منح القروض إلى خطر الائتمان لذلك فإن إدارة محفظة القروض تعد أحد الأنشطة والوظائف الأساسية بالنسبة لأنشطة وعمليات البنك التجاري ولا سيما أن القروض تمثل المحور الرئيسي الذي يعتمد عليه البنك في إيراداته حيث يتحقق حوالي ثلثي إيرادات البنوك التجارية من نشاط القروض. يمكن تقسيم القروض إلى عدة تصفيات غير أن ما يهمنا منها في هذا المقام ما يلي :

• القروض التجارية

يمكن تقسيم القروض التجارية إلى الأصناف التالية :

أ - الاعتمادات الشخصية :

يتميز هذا النوع من القروض بعدم وجود ضمان عيني إلا أن الضمان في الحقيقة يكون المركز المالي وسمعة المتعامل المالية .

ب - الاعتمادات بضمان بضائع :

هي محاولة من المصارف لضمان عدم ضياع الأموال التي تقرضها لبعض المتعاملين معها وفي هذه الحالة يفتح الاعتماد لصالح المتعامل بنسبة معينة من قيمة البضاعة بعد تحديد هامش معين يتوقف على نوعها وعلى مركز المتعامل ويجب أن تتوفر في البضائع التي تقبلها المصارف التجارية كضمان :

- عدم قابلية السلعة للتلف

- إمكانية تخزينها وسهولة جردها والتأمين عليها

- عدم تعرض أسعارها لذبذبات عنيفة

- سهولة تصريفها دون خسائر

- وحدات السلعة متجانسة

ت - الاعتمادات بضمان أوراق مالية :

يطلب المصرف من المتعامل بإيداع أوراق مالية طرفه ، ويحدد لها قيمة تسليفية وهامشاً معيناً بالنسبة لكل نوع حسب قوة المركز المالي للشركة المصدرة للأوراق وربحيتهما وحسب سهولة تداول هذه الأوراق في سوق الأوراق المالية

ث - اعتمادات الخصم :

وهي تنقسم إلى قسمين الخصم العادي الشخصي والخصم التجاري .

2- التوظيف غير النقدي :

تأخذ هذه التوظيفات شكل الخدمات الهامة التي تقدمها المصارف التجارية إلى المتعاملين معها تسهيلاً لأعمالهم والمردود الربحي لهذه التوظيفات محدود ومن أهم أشكال تلك التوظيفات ما يلي :

- خطابات الضمان :

وهو صك يتعهد بمقتضاه المصرف الذي أصدره أن يدفع للمستفيد منه مبلغاً لا يتجاوز حداً معيناً لحساب طرف ثالث لغرض معين وقبل أجل معين

- الاعتمادات المستندية :

وهي أي ترتيبات يصدرها المصرف ففتح الاعتماد بناء على طلب المتعامل معه ووفقاً لتعليماته يتعهد البنك بموجبها بأن يدفع لأمر المستفيد مبلغاً معيناً من المال في غضون مدة محددة مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالبضاعة موضوع البيع مثلاً أو أي موضوع آخر تم فتح الاعتماد من أجله وتسليم مستندات معينة مطابقة للشروط المبينة في خطاب الاعتماد ومن هنا جاءت الصفة مستندي وأهميته يلعب دور في تسهيل عمليات التجارة الدولية .

• أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك عند توظيف أمواله :

1. المخاطر الائتمانية:

وهي تتعلق دائماً بالسلفيات (القروض) والكشف على الحساب أو أي تسهيلات ائتمانية تقدم للعملاء . وتتجم المخاطر عادة عندما يمنح المصرف العملاء قروضاً واجبة السداد في وقت محدد في المستقبل ويفشل العميل في الإيفاء بالتزاماته بالدفع في وقت حلول القروض ، أو عندما يفتح المصرف خطاب اعتماد مستندي بالدفع لاستيراد بضائع نيابة عن العميل في توفير المال الكافي لتغطية البضائع حين وصولها .

2. مخاطر السوق :

تنشأ مخاطر السوق للتغيرات المفاجئة في أحوال السوق حيث تتأثر المصارف بذلك التغيير وقد تتخذ الحكومات إجراءات لرفع الدعم عن بعض السلع مثل الأرز أو الشعير أو ربما تمنع دخول المنتجات حماية للإنتاج المحلي  
3. مخاطر سعر الفائدة :

تكون ناتجة عن تغيير أسعار الفوائد صعودا أو هبوطا حسب وضع كل مصرف على حدة نسبة إلى السيولة المتوفرة لديه ومثالا على ذلك . هناك احتمال أن يتعرض المصرف إلى خسارة عند توفير فائض السيولة لديه في حالة هبوط سعر الفائدة وعندما تشح السيولة فيضطر المصرف للاقتراض من سوق المصارف فمن المحتمل أن يتعرض لخسارة في حالة ارتفاع سعر الفائدة لذلك يتوجب على المصرف أن يولي هذا الموضوع مراقبة وإدارة مستمرة تجنباً للمخاطر .

4. مخاطر المعاملات :

يجب علي المصرف أن يكون قادر على حماية أمواله وأموال عملائه ضد هذه التقلبات سواء كانت صعودا أو هبوطا .

5. مخاطر السيولة :

غالبا ما تنتج هذه المخاطر بسبب عدم مقدرة المصرف على جذب إيداعات جديدة من العملاء أو بسبب ضعف المصرف في إدارة الموجودات والمطلوبات .

هذا ويقوم المصرف باللجوء إلى أسواق المصارف كلما أقرض عملاءه وذلك لكي يتمكن من الإيفاء بتعهداته على الوفاء بطلبات القروض من عملاء المصرف .

6. المخاطر التشغيلية :

تتعلق بالمخاطر المتصلة بالعمل اليومي في المصارف وتتركز هذه المخاطر عمليات السطو والمباني غير الآمنة وأخطاء الصرافين والقيود الخاطئة

7. المخاطر القانونية :

قد يتعرض لها المصرف من جراء نقص أو قصور في مستنداته مما يجعله غير مقبول قانونيا وقد يحدث هذا القصور سهوا عند قبول مستندات ضمانات من العملاء والتي يتضح لاحقا أنها ليست مقبولة لدى المحاكم .

## الفصل الثاني

### التخطيط لأنشطة البنوك

مفهوم التخطيط :

هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وذلك عن طريق استخدام

الأدوات التالية :-

١. تحديد الأهداف .

٢. تحديد السياسات والإجراءات .

٣. تحديد القواعد .

٤. التنبؤات .

٥. برامج العمل .

٦. الجداول الزمنية .

٧. الموازنات التقديرية .

**أولاً: الأهداف :**

مفهوم الأهداف :

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معاني الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتي تتمثل فيما يلي :

١. الأغراض : هي الجانب السلوكي في الهدف وهي تتعلق بالأشياء الرئيسة التي يتوقع الإنسان أن تبقى

دون تغير لفترة طويلة وهي ترتبط بالمسائل الشخصية .

٢. الغايات : هي أهداف قصيرة الأجل .

٣. القيم : هي مجموعة المبادئ والأفكار التي يؤمن بها الفرد .

٤. النهايات : هي جميع الأهداف التي يسعى أي جهد إنساني لبلوغها .

٥. المعيار : هو التعبير عن الهدف في صورة كمية .

• ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتي تتطلب بشكل أساسي ما يلي :

(أ) البدء بتحقيق الهدف العام .

(ب) اكتشاف مجموعة من الوسائل سلسلة التي يمكن تحديدها بشكل عام من أجل

تحقيق هذا الهدف .

(ت) اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعي جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفيا هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية وضع أهداف

للمنظمة وكذا لديهم المقدر على التحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على

المديرين أن يكونوا على فهم قوي بالموثرات التي تشكل أهداف المنظمة .

مجالات الأهداف :

يقصد بمجالات الأهداف أنواع الأهداف ، أي أن مجال الهدف هو نوع الهدف وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي

١. الهدف الرئيسي :

هو ذلك الهدف الذي يتحكم ويسيطر على باقي أهداف المنظمة وهو يمثل مصدراً مباشراً للإشباع .

هذا ويلاحظ أنه على مستوى البنوك التجارية فإن الهدف الرئيسي يتمثل في تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق

المالية مما يؤدي لتعظيم أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هنا إنما يأتي عن طريق تعظيم الإيرادات أو تذيئه

المصرفيات أو كلاهما معاً .

٢. الأهداف المساندة :

هي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تساهم في الوصول إلى الهدف الرئيس ، وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً

تكون ما يعرف باسم الخطة مع ملاحظة أن من هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسي لهدف مساند آخر .

1. تحقيق أقصى ربحية :

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع وهذا يعني وفقاً لفكرة

الرفع المالي أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثراً بالتغير في إيراداتها وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى لذا

يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضاً لآثار الرفع المالي ، فإذا ما زادت إيرادات البنك

بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر وعلى العكس من ذلك انخفضت الإيرادات بنسبة معينة

انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر. وهذا يقضى من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها .

2. تجنب التعرف لنقص السيولة :

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب ، ومن ثم ينبغي أن يكون البنك مستعداً للوفاء به في أي لحظة وتعد من أهم السمات التي تميز البنوك التجارية عن منشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت فإن مجرد أي إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين ويدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس .

3 . تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين :

يتسم رأسمال البنك التجاري بالصغر ، إذ لا تزيد نسبه إلى صافي الأموال عن 10% وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار . فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال فإذا ازدادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءاً من أموال المودعين ، والنتيجة هي إعلان إفلاس البنك .

3. الهدف الاستراتيجي :

هدف يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة والمدى الزمني له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى ، ويمثل البقاء والاستمرار هدفاً استراتيجياً لأي بنك .

4. الهدف التشغيلي :

هدف يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون في ضوء الأهداف الإستراتيجية ، ويقع مداه الزمني بين أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات ، وهو متوسط الأجل ، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلي لأي بنك .

5. الهدف التكتيكي :

يوضع بمعرفة الإدارة المباشرة وفي ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمني بين شهر وأقل من سنة ، وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع الاستثمار الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة وكذلك الهدف التكتيكي لأي بنك.

• أهمية تحديد الأهداف بالنسبة للنشاط البنكي :

- في حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم .

- التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعاً هي الرابحة .

- التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر التصاقاً بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة

- التركيز على الأنشطة في وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

- المسئول صاحب الكلمة في حالة غياب منطوق ربط المدخلات ( الأنشطة) بالمرجات (النتائج المتوقعة ) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أي قرار وبالتالي سيخضع لرأي الأغلبية والتي قد تحكمها انطباعات عامة .

• العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف البنكية :

1 . المؤثرات البيئية الخارجية :

فالقوي المهنية في البيئة التي تحيط بالمنظمة تمثل أحد العناصر الهامة التي لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها

2 . الموارد المتاحة للبنك :

فالبنوك الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوز وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها ، وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالبنوك الصغيرة .

3 . العلاقات المتبادلة :

بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل البنك ذاته إلى حد كبير في تحديد الأهداف ، فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على البنك عن طريق الرقابة على الأفراد ، وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التي ينبغي أن تسود العمل ، كما أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة العليا وأصحاب البنك والعاملين به لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة ونكا فإن الأهداف تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعي السياسة الإستراتيجية أنفسهم فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها

4 . مجموعة القيم والاتجاهات :

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردي ، وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب ، وكلما تأصلت هذه القيم في البنك كلما كان أكثر قدرة على استقطاب وجذب مدراء يتحلون بمثل هذه القيم .

• صياغة الأهداف البنكية :

الأسلوب التقليدي في وضع الأهداف :

1 . تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق .

2 . تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل .

3 . يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية .

4 . تبدأ الإدارات التنفيذية في تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية القصيرة الأجل .

5 . في ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها .

6 . ويستمر وضع الأهداف في الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف البنك ككل .

الأسلوب الحديث في وضع الأهداف ويتركز هذا الأسلوب على افتراضات التالية :

1 . يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها .

2 . لدي الأفراد استعداد قوي للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم الحاضرة والمستقبلية .

3 . يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبي أو الإيجابي في أعمالهم .

4 . إن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً .

• شروط صيانة الأهداف البنكية :

1 . التركيز على النتائج وليست الأنشطة : ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتي :

1 . عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها إن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف

2. يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة .
3. يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم .
4. يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها .
5. يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض .
6. يجب أن ترتب النتائج في شكل أولويات .
7. يجب أن تكون النتائج من النوع الذي يسهل قياسه كمياً .

- التركيز على النتائج وليست الاتجاهات :

فاتجاه هنا سواء صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب .

- التركيز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية :

فالنتائج الرئيسية هي المبرر الحقيقي لوجود المنصب وهي عادة ما تدور حول  
الكمية الجودة التكلفة

ومن أمثلة النتائج الفرعية

تتجه تلك نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة ... الخ

- التركيز على النتائج القابلة للقياس :

فالنتائج غير القابلة للقياس نسيانها أفضل ويمكن أن تكون المقاييس في شكل

قيمة وحدة نسبة

- التركيز على النتائج القابلة للتحقيق :

عدم التعامل مع الأهداف المنظورة والتي تمثل في نهاية خط مستقيم وممتد إلى ما لا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها .

- كما لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها .

- التعامل مع الأهداف المباشرة والتي يمكن إنجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة .

- التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أي تدخل مع المناصب الأخرى :

أن لكل مجال نتيجة نصل إليها حتى لا نضع مجالاً له نتيجة خاصة بمنصب تكون في نفس الوقت مجالات  
لنتائج خاصة بمنصب آخر .

- التركيز على الهدف الفعال :

ولكي يصبح الهدف فعلاً الالتزام بالمبادئ التالية :

١. مبدأ القبول : لأن يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالبنك ويتم ذلك من خلال مشاركة

العاملين في تحديد الأهداف .

فالمطلوب دائماً هو نسج أهداف الأفراد في البنك بطريقة ذكية بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح البنك ونجاح  
المجموعة من نجاح الفرد .

وإذا اعتبرنا أن أهداف البنك هي محصلة لأهداف المرؤوسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على

درجة التقارب بين أهداف المجموعتين



٢. مبدأ التحقيق : أن يكون الهدف قابل للتحقيق خلال فترة زمنية ، محددة فإذا كان الأفراد المسؤولون عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحقيقه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته .

٣. مبدأ التحفيز : إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف كل شخص له دور فيه .

المسؤولية ليست مسألة فردية ، فالمسؤولية جماعية والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً .

لا بد أن يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين ، وينقل إليهم الشعور بالاندماج الشخصي في العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

4. مبدأ البساطة : يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو غير المؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف في عبارات سهلة وواضحة ومفهومة ، وأن يكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن ، غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذي يمكن الاستهانة به ، بل يجب أن يحمل الهدف في طياته عنصر التحدي بالقدر الذي يدفع الأفراد لشحذ همهم دون إصابتهم بالإحباط

5. مبدأ الاتصالات : يجب إبلاغ الهدف إلى كل الأفراد المعنيين والمسؤولين عن تحقيقه وأن تركز الإدارة في الاتصالات المستمرة سواء كانت شفوية أو تحريرية على الأهداف الأساسية .

• التركيز على المسؤوليات التي تعطيها النتائج :

يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هي :

١. الروتين:

وهو النشاط اليومي المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً غير أن هذا الجزء من العمل يغطي عن طريق معدلات الأداء لا يحتاج أن يغطي بالأهداف

٢. حل المشاكل:

تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتيني إلى مستوى مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف .

٣. التجديد : ونعني به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة .

**ثانياً : السياسات :**

هي في جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر البنك في الوصول إلى أهداف وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيماً ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية فإن الإدارة تعني بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هي التي تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات .

خصائص السياسات البنكية

السياسات دليل عمل لاتخاذ القرارات في المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب تعديل السياسات الموضوعة .

تستمد السياسات أساساً من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هي الأهداف .

- أهمية السياسة للعمل البنكي :
- ١ . تخفيف عبء العمل الإدارية العليا .
- ٢ . الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الاستقلال والميل إلى التعاون والتكامل .
- ٣ . ارتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية .
- ٤ . سهولة اتخاذ القرارات وبناء الخطط .
- ٥ . إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية .
- ٦ . تعتبر السياسات من وسائل الرقابة على الجهد الجماعي المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة .
- ٧ . تقلل السياسات المتبعة من الشك والتردد الذي قد يصيب المتعاملين مع البنك .
- ٨ . تسير وتسهل فهم أهداف البنك لأنها ملموسة أكثر من الأهداف .

• الشروط الواجب توافرها في السياسات البنكية :

- ١ . أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها .
- ٢ . أن تكون فاعلية التطبيق وواقعية ومرنة في نفس الوقت .
- ٣ . أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل من يعنيه الأمر .
- ٤ . أن تتصف بالثبات والاستقرار .
- ٥ . أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقاً لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها .

**ثالثاً: الإجراءات :**

الإجراءات هي مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال أو هي مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل . والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله في المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدماً وهي تطبق على الأعمال الروتينية وتوجد في جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد في المستويات التشغيلية .

وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية اختيار لأحد البدائل الكبيرة المتاحة . والسياسات هي التخطيط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبياً كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمني وشكلي لعملية التنفيذ .

**المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة**

حيث يجب أن تتوافر للإجراء الجيد مجموعة من الشروط هي :

- ١ . يجب أن يؤدي خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . يجب أن ينمط الإجراء وفي نفس الوقت يساعد على تحديد المسؤولية حتى يمكن القيام بالحساب .
- ٣ . يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط .

**رابعاً : التنبؤات :**

النتبؤ هو عملية وضع الافتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في المستقبل، والنتبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل ما بين عدد من الأشهر وسنين أو لفترة طويلة الأجل ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاماً .

هذا ويلاحظ أن أكثر استخدامات النتبؤ في نشاط البنوك إنما يتم في مجال التدفقات النقدية . وغالبية الباحثين يتفقون في أن التخطيط والنتبؤ لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر . وتقضي القواعد العامة أن يتم تخطيط التدفقات النقدية عن فترة قصيرة نسبياً فالتخطيط النقدي يقوم على النتبؤ بالتدفقات المستقلة ، وكما طالت الفترة التي تغطيها الخطة ، كلما انخفضت دقة النتبؤ بتلك التدفقات إذا كان هدف تخطيط التدفقات النقدية هو الاحتفاظ برصيد نقدي يكفي لمواجهة التدفقات النقدية الخارجية ، مع تجنب وجود نقدية عاطلة فإن الأمر يتطلب الوقوف على محددات حجم هذا الرصيد يتحدد حجم الرصيد النقدي اللازم على الوقوف ضوء حجم ونمط ثلاث مجموعات من التدفقات النقدية هي :

١ . التدفقات النقدية المجدولة :

يقصد بالتدفقات النقدية المجدولة تلك التدفقات الداخلية والخارجية التي تتوفر للبنك بشأنها معلومات تكاد تكون مؤكدة عن حجمها وتوقيت حدوثها ومن أمثلتها المبالغ التي تسحبها المنشآت من أرصدة ودائعها بغرض سداد مرتبات العاملين بها والمبالغ التي يقدمها البنك إلى بعض المقترضين بمقتضى اتفاق بالإقراض المرحلي

٢ . تدفقات غير مجدولة يمكن النتبؤ بها :

يقصد بها التي يمكن النتبؤ بها تلك التدفقات التي ليس لدى البنك بشأنها معلومات مؤكدة عن حجمها أو توقيت حدوثها ، من أمثلتها تدفقات المبالغ التي تسحبها التوكيلات من أرصدة وداائعها لدى البنوك المختلفة بغرض تحويلها إلى البنك الذي يتعامل معه المركز الرئيسي الذي تتبعه تلك التوكيلات . وإذا كانت ودائع الأفراد بقدر من الاستقرار كما يمكن النتبؤ بحركتها المتوقعة ، فإن ودائع منشآت الأعمال تتصف بالتقلب الشديد نتيجة لعوامل ومتغيرات كثيرة ، تجعل عملية النتبؤ صعبة ومعقدة .

٣ . التدفقات النقدية غير المتوقعة :

وهي تلك التدفقات التي لا يمكن النتبؤ بها سواء من حيث حجمها أو توقيت حدوثها وللتغلب على عدم التأكد بشأن تلك التدفقات يمكن اللجوء إلى بعض الإجراءات الوقائية.

خامسا : الموازنة التقديرية :

هي ترجمة مادية لأهداف وسياسات البنك حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلي في شكل كمي ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التي يجب أن تقوم بها إدارة البنك .

• الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية :

- ١ . تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي محدد وواضح .
- ٢ . يستدعي إعداد تلك الموازنات النتبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أي تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها .
- ٣ . يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق أهدافها .

- ٤ . يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالبنك بما يؤدي في النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات .
- ٥ . يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يسهم في النهاية في زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف البنك .
- ٦ . تساهم تلك الموازنات في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء .
- ٧ . تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التي تستخدم في تقويم كفاءة مختلف الإدارات في تنفيذ المهام المطلوبة منها .

• متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية :

- ١ . إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام .
  - ٢ . وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس عملية محدد فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة .
  - ٣ . وجود نظام فعال وقوي للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنات .
  - ٤ . أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه .
  - ٥ . توفير درجة عالية من الحرية لمختلف الإدارة بما يمكنها من مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها .
  - ٦ . متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها .
- وأخيراً نريد توضيح أن أرقام الميزانية العمومية للبنك على أساس متوسط الأرصدة اليومية وليس على أساس أرقام نهاية السنة المالية . وأن أصول البنك تمثل استخدامات الأموال التي استطاعت أن تجذبها كما تمثل خصوم البنك وصافي حق الملكية مصادر الأموال ونجد أن صافي حق الملكية يتمثل في قيمة الأصول مطروحا منها قيمة الخصوم (صافي حق الملكية = قيمة الأصول - قيمة الخصوم) ويكون التقييم بناء على أساس الاستحقاق .

### الفصل الثالث

#### تنظيم البنوك التجارية

يعتبر التنظيم الوظيفية الإدارية المكتملة للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ .  
فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف .

• خطوات التنظيم :

- ١ . إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف .

٢. وضع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للبنك وتصنف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها .
٣. توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف .
٤. تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطاؤها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف .
٥. ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض ألقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية .

#### الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك :

لا تختلف الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك عما يقوم عليه التنظيم الإداري لأية منشأة أخرى ، إلا فيما يتعلق بالظروف التي تميز البنك عن غيره من المنشآت . فيتم وضع هيكل التنظيم الإداري للبنك بعد تقسيم العمليات والواجبات الملقاة على عاتقه ، إلى مجموعات متلائمة توكل كل منها جهاز إداري يختص بها وقد يكون الأساس الذي يقوم عليه التقسيم وظيفياً أو سلعياً أو جغرافياً .

تصاميم الهيكل التنظيمي

#### ١. التصميم الوظيفي :

وهو تصميم يعتمد على المدخل الوظيفي في تقسيم نشاطات البنك وضعه ويسمى أيضا بشكل (U) أي بالنسبة إلى (Units) أي الوحدات التي تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذو المهارات المتشابهة . وتطبق البنوك هذا التقسيم في مراكزها الرئيسية :

#### ٢. التقسيم الخدمي :

في هذا النوع من أنواع التنظيم تقسم الأعمال وفقاً لأنواع الخدمات التي يؤديها البنك ، وتضم الخدمات المتكاملة أو ذات الصلة الوثيقة مع بعضها ويعهد بها . إلى وحدة إدارية تختص بها ويتميز هذا النوع من التقسيم بالتخصص الرفيع في العمل ، ويحقق الوفرة في العمالة والمعدات ويؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة للعملاء .

#### ٣. التقسيم الجغرافي :

يتبع هذا التقسيم إذا امتد نشاط البنك فغطي مناطق جغرافية متباعدة ، حيث تنشأ في كل منطقة وحدة إدارية لخدمة العملاء بها . ويترتب على الأخذ بهذا التقسيم أن تتنوع الحاجات الإدارية وفقاً للظروف الإقليمية التي تقوم على خدمتها فتكيف نشاطها ليتلاءم مع حاجات العملاء .

#### ٤. التقسيم على أساس العملاء :

يكون هذا التقسيم مندرجا تحت أحد التقسيمات السابقة فيتخذ شكل التقسيم الفرعي أسفل التقسيم الوظيفي أو الخدمي أو الجغرافي ويفيد هذا النوع من التقسيم في رفع مستوى الخدمات التي تقدم للعملاء ، ويشترط لنجاحه أن يكون حجم العمل الموكل إلى كل وحدة إدارية كافياً بما يبرر إنشاءها وأن كون حجمها متلائماً مع ذلك العمل .

٥. التقسيم على أساس العمليات :

قد يشمل التنظيم تقسيم العمل على أساس من تسلسل العمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية ، فتختص وحدة إدارية بالمرحلة الأولى العملية : ووحدة ثانية بمرحلة تالية وهكذا ، حتى تنجز العملية بكاملها ويحقق هذا التقسيم مزايا عدة منها الإتقان الناجم عن التخصص الرفيع في العمل ، وإمكان ضبط وتحقيق الرقابة الذاتية عليها.

• خصائص البنوك التجارية :

### 1. حجم البنك التجاري :

كلما كبر حجم البنك كلما زادت درجة المرونة وبالتالي زادت في نفس الوقت المشاكل التي تواجهه ولكن يمكن لهذه البنوك أن تجذب إليها الكفاءات القادرة على مواجهة هذه المشاكل ، ونجد أن البنوك الكبيرة تتطلب لا مركزية في السلطة الإدارية ونحتاج هذه اللامركزية إلى مهارات إدارية فائقة وفي نفس الوقت يمكن أن يساعد تحقيق مكاسب كبيرة ووفورات هائلة والتي تحققت من الحجم والتخصص إلى إمكانية استقطاب وتدريب مديرين من أصحاب المكانة والمنزلة الرفيعة .

### 2. السوق الذي يخدمه البنك :

نجد أن هيكل البنك يتشكل وفقاً لاحتياجات المجتمع الذي يخدمه فنجد أن الاحتياجات الائتمانية للمجتمع تحدد مجالات الإقراض التي يتخصص فيها البنك كما أن طبيعة المجتمع تحدد الخدمات المصرفية الأخرى المتوقعة ، حيث نجد أن البنوك الريفية تميل إلى القيام بالإقراض الزراعي ، بينما البنوك الحضرية تتخصص في تقديم القروض برهن وكذا منح الائتمان الاستهلاكي .

### 3. تنظيم البنك :

نجد أن البنوك التجارية مع اعتمادها على الثقة العامة ، وتأثيرها على الاقتصاد القومي تحتاج إلى إدارة متميزة وهيكل تنظيمي وبهذين العنصرين يمكن للبنك أن يحقق الكفاءة القصوى والربحية العالية، وتعتبر البنوك التجارية منظمات شبه عامة وقومية ينبغي أن يحكمها قواعد محددة، ولذلك نجد أن هيكلها التنظيمي يختلف في بعض النواحي عن منظمات الأعمال الأخرى. وتتمثل الفعالية التنظيمية في البنك فيما يلي :

- 1- التنظيم الرسمي: الذي تركز عليه النظرية الكلاسيكية في التنظيم .
- 2- التنظيم غير الرسمي : الذي تركز عليه النظرية الكلاسيكية الحديث (النظرية السلوكية) .
- 3- أنماط القيادة : الذي تركز عليها النظرية الكلاسيكية الحديثة .
- 4- الظروف البيئية: الذي تركز عليها نظرية التنظيم العضوي أو نظرية الظروف الموقفية المتغيرة .

### 4. الإدارة العليا ومجلس الإدارة :

نجد أساساً أن توجيه البنك في اتجاه معين ينبغي أن يصدر من الإدارة العليا له ، وبذلك يحقق الفعالية في البيئة التي يخدمها ، ويحقق الأرباح لمساهميها ، ونجد أن مجلس الإدارة يكون على قمة الهيكل التنظيمي للبنك .

### 5. الإدارة التنفيذية :

دور الإدارة التنفيذية هام جدا لا يقتصر على مجرد تنفيذ السياسة ولكنه ينسحب إلى اقتراح هذه السياسة ويقوم بدور ثنائي أي يقوم بدور المدير التنفيذي ومدير الإدارة العليا .

### 6. المساهمون :

ترتبط شخصية كل بنك جزئياً بتوزيع أسهمه ، وقد تكون الأسهم مملوكة لفرد واحد أو لمجموعة صغيرة نسبياً أو تكون موزعة على نطاق واسع يجعل البنك مهتماً أكثر بتحقيق حاجات المجتمع وإشباعاته ه ونجد أن المجموعة الكبيرة من المساهمين تعتبر أصلاً له قيمته في برامج العلاقات العامة للبنك ، وكذا في برامج صغار المساهمين يميلون إلى تفضيل مصالح البنك والمجتمع على مصالحه م ، و يعتبرون أن مهامهم ومسئولياتهم خدمة عامة ورغم أن هذه الممارسات تعتبر تعميمات عامة حيث ترد عليها بعض الاستثناءات فإن غالبية البنوك التي تعتبرها السلطات الرقابية والإشرافية . "بنوك ذات مشاكل" عادة ما تكون مملوكة أو تحت سيطرة فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد .

#### • التنظيم الداخلي للبنك :

لكل بنك من البنوك نظامه الخاص وأقسامه الخاصة به ، ومن الطبيعي أن تتعدد الأقسام الداخلية للبنك طبقاً للوظائف والخدمات التي يؤديها . وفي البنوك التجارية يجب الاهتمام بوجود تنظيم إداري سليم يقوم على توزيع العمل وتحديد السلطة والمسؤولية ، إذ أن الخطة التنفيذية السليمة لا بد أن لها تحقق استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي يعهد إليها بالاحتفاظ بالأصول . وعن الإدارات التي تجري فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول ومتى تحقق استقلال الإدارات المشار إليها يصبح من الواجب تحديد المسؤوليات ، وفيما يلي عدداً من الإجراءات الواجب تنفيذها في هذا الخصوص .

1. تحديد اختصاصات الإدارات المختلفة داخل البنك بحيث تكون مكملة لبعضها البعض ، فعمل إدارة الودائع مكملة لعمل إدارة الاستثمارات والتوظيف وعمل الإدارة المالية مكملة لعمل إدارة التخطيط ..
  2. توزيع الواجبات بين الموظفين داخل الإدارة الواحدة وبين الأقسام المختلفة .
  3. توزيع المسؤوليات بين الموظفين والإدارات بشكل يمكن تحديد المسؤولية عن أي خطأ عند حدوثه .
  4. تقسم العمل بين الإدارات والأقسام والموظفين بحيث يتم الفصل بين المسؤوليات الآتية :
    - مسؤولية اتخاذ القرارات الخاصة بالموافقة على إجراء العمليات .
    - مسؤولية تنفيذ العمليات .
    - مسؤولية المحاسبة عن العمليات .
    - مسؤولية الاحتفاظ بالأصول والموجودات .
  5. تنظيم الإدارات بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في مكان واحد تسهياً لأداء الأعمال .
  6. تحديد خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك الفرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا موافقة من له السلطة في ذلك .
  7. تغيير الواجبات من وقت لآخر بما لا يتعارض مع انتظام سير العمل وبشكل يعمل على الكشف عن الأخطاء فور حدوثها إن وجدت .
  8. نظام رقابي دقيق يهدف إلى المحافظة على أموال البنك والكشف الفوري عن أي خطأ أو إصراف أو ضياع وعلاجه ورفع الكفاية الإنتاجية للبنك .
- ويشتمل التنظيم الإداري الداخلي للبنوك التجارية على ثلاثة عناصر رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي :

#### • أسس وقواعد التنظيم الداخلي للبنوك التجارية :

1. التخصص وتقسيم العمل .

2. تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات .

3. تحديد نطاق الإشراف.

4. تبسيط إجراءات العمل وتوحيدها.

5. تعريف أهداف البنك وسياساته للعاملين به .

6. الاهتمام بالخطط التدريبية للموظفين.

#### • هيكل التنظيم الداخلي في البنوك التجارية :

تهتم البنوك التجارية بوجود هيكل تنظيمي سليم لتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات المتداخلة بين الإدارات المختلفة داخل البنك ومن أهم الأقسام الإدارية لتنظيم العمل الداخلي بالبنك ما يلي :قسم الحسابات العامة ، قسم المراجعة ، قسم العلاقات العامة ، والمراسلات قسم السكرتارية ،قسم شؤون الأفراد ، قسم الشؤون القانونية والقضائية ،قسم الاستعلامات، قسم البحوث المالية والاقتصادية ، قسم التخطيط والمتابعة، قسم التسويق المصرفي ، قسم التفقيش ، قسم الفروع الخارجية .

#### • الأقسام الفنية في البنوك التجارية :

تقوم هذه الأقسام بالاتصال المباشر بالعملاء لأداء الخدمات المصرفية لهم ، كما تقوم بتنفيذ العمليات التي يتكون من مجموعها نشاط البنك التجاري ومن أهم هذه الأقسام ما يلي :

قسم الخزينة ، وقسم مراكز العملاء ، وقسم الحسابات الجارية ، وقسم حسابات الصندوق التوفير، وقسم الأوراق التجارية ، وقسم الأوراق المالية، وقسم الخطابات الضمان ، وقسم الاعتمادات المستندية ، وقسم التسليف بضمان بضائع ، وقسم مقاصة البنوك ، وقسم تأجير الخزائن .

#### مستويات السلطات الإدارية في الهرم التنظيمي للبنك

هناك ثلاث مستويات هي :

##### السلطة العليا

وتتمثل في مجلس الإدارة والمدير العام وتقع علي رأس الهرم التنظيمي .

##### الإدارة المتوسطة

تشكل همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا .

##### السلطة التنفيذية

تمثل قاعدة الهرم في الهيكل التنظيمي الإداري في المصارف التجارية ويمكن تحديدها بالأجهزة التنفيذية العاملة في فروع المصرف المنتشرة داخل البلد وخارجه وتشمل عادة القطاع الأكبر من العاملين في البنك .

#### • علاقة المركز الرئيسي بالبنك وفروعه المختلفة :

نجد أن علاقات بين المركز الرئيسي للبنك وفروعه التابعة له ، وتأخذ هذه العلاقات عدة صور ، وقد تتمثل هذه الصور في الصلاحيات وحدودها ، أو في العمليات المصرفية والإدارية ، أو عند الخطة الشاملة للبنك.

أ. الصلاحيات الممنوحة للفرع وحدودها :



وقد يحدث أن تتركز معظم السلطات في يد المركز الرئيسي للبنك أو أن يحتفظ المركز الرئيسي بسلطاته فيما يتعلق بالقرارات العامة مثل وضع الأهداف والخطط العامة للبنك وإعداد السياسات العامة، القيام بالتفتيش على فروع ، بينما يترك لمديري فروع البنك بعض الصلاحيات المتعلقة بفروعهم .

كأن يمنح لمدير الفرع مثلاً حق اعتماد في حدود مالية توضح له ، وليس له أن يتجاوزها إلا بعد الرجوع إلى المركز الرئيسي .

• **العوامل ما يؤثر في حجم الصلاحيات الممنوحة من المركز الرئيسي لفروعه ، والتي تتمثل فيما يلي :**

- أهمية القرار ودرجة تأثيره على البنك فكلما زادت أهمية القرار كلما استدعى الأمر اتخاذه بمعرفة المركز الرئيسي

أن هناك الأمور ذات الإستراتيجية والتي تتخذ القرار فيها الإدارة العليا للبنك فقط ، ولا يمكن ترك اتخاذا لإدارة أو فرع ، أو التفويض لها في اتخاذا مثل :

- عدد الفروع كلما زاد عدد فروع البنك كلما احتاج الأمر إلى منح سلطات أكبر لمديري هذه الفروع .  
- أحجام وتقسيمات الفروع حيث ترتبط حجم الصلاحيات بحجم الفرع ، فالفرع من الدرجة الأولى يضم عادة كفاءات قادرة على تحمل المسؤولية والفرع من الدرجة الثانية يعطي صلاحيات أقل وهكذا باقي الدرجات

- ميول القائمين على إدارة المركز الرئيسي للبنك حيث قد يميل بعض رجال الإدارة العليا إلى تركيز السلطة في أيديهم ، وبالتالي يكون لديهم ميل شديد نحو المركزية إما لأسباب سلوكية ، أو لأسباب إشرافية رقابية ، أو لأسباب قلة الكوادر الإدارية الكفؤة في فروع البنك .  
قد يتبع المركز الرئيسي للبنك التجاري أحد الأساليب الثلاثة الآتية :

1- إنشاء إدارة مركزية للاعتمادات المستندية على كافة هذا النشاط وعلى هذا الأساس فإنه لا يسمح لأي فرع من فروع البنك بفتح اعتماد مستندي مهما كان الأمر .

2 - أن يسمح للفرع بفتح اعتمادات مستنديه في حدود معينة لا يتعداها ، فإذا وجد ضرورة الخروج على تلك الحدود فلا بد عندئذ من رجوعه إلى المركز الرئيسي للبنك .

3 - إعطاء إدارة الفرع سلطة فتح الاعتمادات مهما كان مقدارها، ووفقاً لحاجة العملاء وبناء على تقدير مدير الفرع .

• **العلاقة في العمليات المصرفية والإدارية :**

نجد أن العلاقة بين الفرع والمركز الرئيسي في العمليات المصرفية قد تختلف وفقاً لطبيعة النشاط المصرفي حيث قد تختلف صلاحيات الفرع من نشاط إلى آخر .

من حيث الإقراض فنجد أن كل فرع له سلطات محددة حسب حجم ودرجة كل فرع .

أما من حيث الاستثمار فنجد أن القرار فيه يكون شديد المركزية حيث يؤخذ على مستوى المركز الرئيسي للبنك أما من حيث السيولة فنجد أن الصلاحيات الممنوحة للفروع صلاحيات غير مطلقة باعتبار أنه لا ينبغي المخاطرة بموقف السيولة في الفرع حرصاً على سمعة البنك وحماية لأموال المودعين ولذا يحدد لها سياسات وقرارات وتعميمات يتم إصدارها من جانب المركز الرئيسي للبنك .

ومن حيث العلاقة الإدارية بين الفرع والمركز الرئيسي نجد أنه يحكمها نظام اتخاذ القرارات السائدة في البيئة التي يعمل فيها المصرف وذلك على اعتبار أن هناك نظامين أساسيين لاتخاذ القرارات أحدهما النظام المركزي والآخر النظام اللامركزي .

ب . الاختصاصات المصرفية لمديري الفروع :

لا شك أن فروع البنوك ذات أهمية كبيرة للبنك حيث تتدفق إليها الودائع والمدخرات، وتقدم من جانبها القروض والتسهيلات كما تقوم بدراسة المشروعات وإقامة الاستثمارات المختلفة .

ومن المبادئ التي يقوم عليها النشاط المصرفي كثرة الفروع، والتي تعني تقديم الخدمة المصرفية إلى جميع المناطق ، وتنويع المخاطر المصرفية بدلا من تركيزها ومركزيتها ، وتكوين صف ثان من متخذي القرارات الإدارية في البنك.

ج . الاختصاصات والمسئوليات التنظيمية لمديري الفروع :

تختلف الفروع من حيث الدرجة إلى عدة أنواع ، ورغم ذلك قد تتباين الفروع ذات الدرجة الواحدة ، فيما تقدم من خدمات مصرفية وما تقوم به من نشاطات ومهام مصرفية وذلك حسب مكان وجود الفرع وظروف المنطقة .

#### • أعمال الأقسام الفنية بالبنوك :

1- قسم الحسابات الجارية :

نعني بالحسابات الجارية المعاملات المتصلة بين البنوك والعملاء وقد يكون الحساب الجاري دائناً إذا أودع العملاء أموالهم لدى المصارف ويقومون بالسحب منها إما بشيكات أو اتصالات صرف أو أذون صرف وقد يكون الحساب مدينياً وذلك بعد الاتفاق مع البنك على اقتراض مبلغ معين من المال خلال المدة المتفق عليها بينهما وتعود بعض الحسابات الجارية بالفوائد على العملاء إذ أن للبنك أن يستغل هذه المودعات في عملية إقراض التجار والصناع نظير فائدة والفرق بين الفائدة التي يدفعها البنك للعملاء والتي يتقاضاه من المقترضين تمثل الربح الصافي للبنك .

واجبات قسم الحسابات الجارية :

يقوم قسم الحسابات الجارية بما يلي

- ١ - فتح الحسابات الجارية المدينة والدائنة .
  - ٢ - إثبات عمليات الإيداع والصرف المتعلقة بالعملاء وقيدتها بكشوف الحساب .
  - ٣ - إثبات المبالغ المدينة والدائنة في دفاتر البنك نتيجة التعامل بينه وبين العملاء .
  - ٤ - التصديق على صحة التوقعات في جميع مراسلاتهم مع أقسام الأخرى .
  - ٥ - عمل كشوف الحركة اليومية لحسابات العملاء وإرساله إلى قسم مراكز العملاء لمطابقته على كشف حركة قسم المركز لموازنتها .
  - ٦ - عمل ميزان مراجعة يومي لإجمالي حسابات العملاء وإرساله إلى قسم الحسابات العامة للقيود بمقتضاه بدفاتر البنك
  - ٧ - عمل كشوف الحسابات الجارية المدينة والدائنة .
  - ٨ - احتساب العمولات والفوائد والمصاريف والضرائب .
  - ٩ - تصنيف كشوف الحسابات الجارية وحفظها .
  - ١٠ - إرسال كشوف الحسابات الجارية للعملاء .
- أنواع الحسابات الجارية

أولاً : الحسابات الجارية الدائنة :

١ . الحسابات تحت الطلب

الحسابات تحت الطلب هي يستحق فيها الدفع فوراً أو عند الطلب وتتم عملية السحب من هذا الحساب عن طريق الشيكات أو أوامر الدفع والتحويلات .

٢ . حسابات ودائع بإخطار

حسابات الودائع إخطار لا يسمح فيها البنك العميل إجراء عمليات السحب إلا بعد انقضاء مدة الإخطار المتفق عليها بينهما .

ولو افترضنا أن العميل طلب إجراء السحب قبل المدة المتفق تسقط عنه الفائدة ونلفت النظر بالنسبة لهذا النوع من الحسابات أنه كلما طالت مدة الإخطار كلما ارتفع بالتالي سعر الفائدة التي تعطى للعميل .

3. حسابات الودائع ثابتة :

يودع العميل في هذا النوع من الحسابات ما لديه من أموال تزيد عن حاجته لمدة معينة بحيث لا يقوم بسحبها إلا بعد انتهاء المدة المتفق عليها والفائدة التي تمنح على هذا النوع من الحسابات تزيد على الفائدة التي تمنح على الحسابات السابقة وذلك حسب المدة والمبلغ أما إذا اضطر العميل لسحب هذه الودائع قبل انتهاء المدة المتفق عليها فإن البنك يردها له بدون أية فوائد .

ثانياً : الحسابات الجارية المدينة :

يلجأ بعض العملاء المعروفين للبنك لفتح اعتماد يمكنهم من الحصول على ما يكفيهم من الأموال التي قد لا تتوفر لهم في حساباتهم وتتقسم الاعتمادات إلى

١ . حسابات جارية مدينة بدون ضمان (لا تعطى إلا للعملاء الممتازين) .

٢ . حسابات جارية مدينة بضمان أوراق مالية .

٣ . حسابات جارية بضمان أوراق تجارية .

٤ . حسابات جارية مدينة بضمان بضاعة .

٥ . حسابات جارية مدينة بضمانات أخرى .

٦ . حسابات جارية مدينة مضمونة بإمضاء ضامن أو كفيل .

ثالثاً: الحسابات الجارية المؤقتة :

يفتح لهذا النوع من الحسابات للعمليات المؤقتة التي يقوم بها البنك لحساب العملاء وأمثلتها شراء أوراق

مالية صافي الكمبيالات المحصلة استبدال الأوراق النقدية التالفة... الخ

التقسيم الثاني :

١ - الحسابات الجارية الفردية :

وهو الحساب الذي يفتح للأفراد كالتالي يفتحها التجار والمهندسون والمحامون والأطباء والمحاسبون .

٢ - الحساب الجاري المشترك :

يفتح هذا الحساب لشخصين أو أكثر تربطهم صلة القرابة أو المشاركة وكلاهما يصبح لهما الحق في سحب

الشيكات إما منفردين أو مجتمعين .

٣ - الحساب الجاري لشركة التضامن والتوصية البسيطة:

عندما ترغب شركة تضامن أو توصية في فتح حساب جاري فإن البنك يطالبها بإثبات وجود شخصيتها المعنوية وذلك عن طريق إيداع صورة رسمية من عقد الشركة وكذا نسخة من الجريدة التي نشر بها ملخص العقد كما يطالب البنك الشركة بإقرار يلزمها بإخطاره عن أي تعديل في عقد الشركة .

#### ٤ - الحساب الجاري للشركات المساهمة :

قبل أن يوافق البنك على فتح حساب جاري لشركة مساهمة فإنه يطالبهما بما يثبت شخصيتها المعنوية ويتحقق من مدى استيفائها للشروط القانونية . ويشترط البنك على الشركة أن توافيه بكل التعديلات التي تطرأ عليها وكذا القرارات التي يصدرها المجلس وتتعلق بالحساب الجاري .

#### ٥ - الحسابات الجارية للنادي والنقابات والاتحادات والجمعيات :

يقدم النادي أو الجمعية أو النقابة ما يثبت الشخصية المعنوية وما يثبت أيضا صحة التكوين وكذا ما يثبت تسجيلها لدى الجهات الرسمية . ويشترط البنك أيضا تقديم صورة من محضر مجلس الإدارة الذي قرر فيه فتح الحساب الجاري وكذا صور توقعات من لهم حق التوقيع عنها .

#### ٦ - الحساب الجاري والمصالح الحكومية وإدارتها :

تقوم بفتح حسابات جارية بالبنوك لتودع بها إيراداتها خصوصا وأن اللوائح المالية تقضي بالاحتفاظ بالبنوك في خزينة المصلحة أو المنشأة بأية مبالغ بل ينبغي أن تتم عملية التوريد يوم بيوم، تجنبا لمخاطر السرقة أو الحريق .

#### ٧ - الحسابات الجارية للبنوك المحلية :

نظرا لوجود تعامل مستمر بين البنوك وبعضها وأيضا بين المراكز الرئيسية والفروع تقوم البنوك بفتح حسابات جارية بينها وبين فروعها وبين بعضها ، وقد تستوجب بعض البنوك أو على فروعها شيكات مصرفية تدفع لصالح عملائها ولذا ينبغي على البنك أن يحتفظ بنموذج توقيع العاملين الذين لهم حق التوقيع على مثل هذه الشيكات .

#### ٨ - الحسابات الجارية للمراسلين :

هذا النوع من الحسابات يشبه إلى حد كبير السابق وإنما الفرق بينهما في أن العلاقة هنا تكون بين بنك محلي وآخر خارجي ولا بد للبنك المحلي أن يحتفظ بحسابات جارية مع المراسلين لأنه كما يكفلها بدفع مبالغ معينة إلى أشخاص يقيمون بهذه البلاد فإن هذه البنوك تطالبه بدورها بدفع إلى عملائه عند زيارتهم للجمهورية كسياح أو كرجال أعمال .

#### • قسم خطابات الضمان :

#### تعريف خطابات الضمان :

خطاب الضمان عبارة عن خطاب صادر من البنك بناء على طلب عميله لصالح جهة يرتبط بها العميل ويتعهد البنك بمقتضاه أن يضمن عميله لدى المستفيد خلال مدة معينة يتم تحديدها برضاء الطرفين . وتتقسم خطابات الضمان إلى خطابات ضمان ابتدائية وخطابات ضمان نهائية وإليك بيان كل منهما

1. خطابات الضمان الابتدائية :

تطلب المصالح الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة ممن يتقدمون من التجار والمتعهدين والمقاولين بغطاءات في المناقصات التي تطرحها أن يرفقوا بغطاءاتهم تأميناً يوازي 2 % من قيمة العطاء والغرض من تقديم التأمين هو التأكد من جدية تقديم العطاء أولاً ويعتبر هذا التأمين بمثابة تعويض إذا أخل المتعهد أو المقاول بالتزاماته ولم يقدّم بتوريد ما تعهد به أو تنفيذ الأعمال خلال المدة المحددة .

#### صور غطاء خطابات الضمان :

تقدم البنوك خطابات الضمان اللازمة لعملائها من المقاولين بشرط الحصول منهم على تأمين أو غطاء الضمان المقدم من البنك بأحد الصور الآتية :

- 1- غطاء نقدي : ويدفع العميل المقاول الصادر الضمان لصالحه قيمة الغطاء النقدي لخطاب الضمان بالكامل أو بنسبة مئوية من قيمة أو يخصم هذا المبلغ من حسابه الجاري طرف البنك ويودع في حساب مودعي تأمينات خطاب الضمان
  - 2- غطاء عيني : وقد يودع العميل أوراق مالية مملوكة له كغطاء للضمان بشرط أن تعادل قيمتها التسليفية قيمة خطاب الضمان الصادر لصالحه .
  - 3- بدون غطاء : وقد يغطي البنك خطابات ضمان لبعض عملائه ممن يتمتعون بثقة البنك بدون غطاء وذلك في حالات نادرة .
2. خطابات الضمان النهائية :

عندما يرسو أحد المتعهدين والمقاولين عطاء توريد أو مناقصات أشغال عامة يطلب منه أن يقدم تأميناً 10% من القيمة الكلية لعطاءه يجب ألا تقتصر الخطابات بأي قيد أو شرط وأن يقر المصرف بأنه يضع تحت أمر الوزارة المختصة أو المصلحة مبلغاً يوازي التأمين مستعد لأدائه بأكمله عند أول طلب منها إلى أية معارضة من التعهد.

ويجب على المصرف أن يقوم بتأييد خطاب الضمان منه ويقدم هذا التأييد رأساً إلى الوزارات أو المصالح أو الهيئات الصادر لصالحها هذه الخطابات .

#### قسم الأوراق التجارية :

تتلخص أهم أعمال هذا القسم  
تحصيل الكمبيالات والشيكات  
خصم الكمبيالات والشيكات  
التسليف بضمان كمبيالات  
فتح الاعتمادات المستندية  
تحصيل الكمبيالات والشيكات

### الفصل الرابع

#### الرقابة على أنشطة البنوك

تعريف الرقابة قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحقق .

وهناك عنصران هامان يجب توافرها قبل أن يضع المدير أي نظام للرقابة وهما التخطيط والتنظيم تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة والخاصة .

تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة

- أ . الرقابة تعني التحقق من أداء العمل وتنفيذ البرامج وفق الأهداف المنوطة بالتنظيم ووفق القواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم .
- يوجد أربعة عناصر أساسية للرقابة تتمثل فيما يلي :
- أن الرقابة تحدد المعايير كالأهداف والخطط والسياسات التي تستخدم مرشد للأداء .
  - إن الرقابة تقيس النشاط الجاري كميًا أمكن ذلك .
  - إن الرقابة تقيّم المدخلات والأداء الجاري حسب الأهداف والمخطط والسياسات كمعايير .
  - أن الرقابة تتخذ الإجراءات التصحيحية في شكل قرارات تصحيحية فورية .

**تعريف الرقابة الخاصة:**

المحاسبة القانونية:

الرقابة الخاصة بمعناها اللفظي هي التحقيق من صحة الأرقام أو القيود أو الكشوف أما معناها المهني فيقصد بها :

فحص الحسابات والدفاتر والمستندات فحصاً دقيقاً بحيث يتمكن المدقق من الاقتناع بأن الميزانية تدل دلالة صادقة وعادلة على المركز المالي للمؤسسة وإن حساب النتيجة يعطي صورة مماثلة لنتيجة أعمال المدة المالية .

**الأهداف الحديثة للرقابة :**

1. مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها للتعرف على ما حققته من أهداف ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الهدف المرسوم .
2. تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها .
3. تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة عن طريق محو الإسراف في جميع النشاط .
4. تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع .

● **خطوات الرقابة** تتطلب وظيفة الرقابة القيام بثلاثة خطوات أساسية وهي : وضع المعايير ، قياس الأداء ، وتصحيح الانحرافات ، وهذه الخطوات يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة على الأموال ، الإجراءات ، الروح المعنوية ، وجودة المنتجات .. الخ

أولاً وضع المعايير :

من المنطقي أن أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط ومع ذلك نظراً لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها ، ونظراً لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإنه يجب أن توضع معايير والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه والمعايير هي النقاط المختارة من برنامج الخطة الكلية والتي يتم فيها قياس الأداء لكي يعطي المديرين الإشارات التي توضح لهم كيف تسير الأمور بدون الحاجة إلى مراقبة كل خطوة في تنفيذ الخطط وتحتاج الإدارة إلى وضع معايير الأداء لكل الأنشطة التي تمارس في المشروع وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل جودة المنتج الأرباح المكتسبة المصاريف المستحقة والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء ويمكن تقسيم الأداء إلى نوعين معايير كمية ومعايير نوعية

1. المعايير الكمية :

هي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النقود ، الوقت ، النسب، الأوزان ،المسافة وغيرها . وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة ويمكن قياسها وفهمها بسهولة وناقش المعايير الكمية

معايير الوقت :

فقد تبين هذه المعايير كمية الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة ، ومن أمثلة هذه المعايير: متوسط الوقت اللازم لكتابة خطاب على الحاسوب يجب أن يكون ثمانية دقائق ، كل موظف سوف يعمل 37.5 ساعة في الأسبوع، بناء منزل جديد يجب أن يستغرق ستين يوم عمل والمقابلة التي تعقدها لجنة اختيار العاملين يجب أن لا تزيد عن نصف لكل عامل.

معايير التكلفة :

وتبين كمية النقود التي يجب صرفها لأداء نشاط معين ومن أمثلة معايير التكلفة : تكاليف المواد بالنسبة لكل وحدة منتجة يجب أن تكون 50 جنيها ، وتكاليف العمال بالنسبة للوحدة يجب أن تكون 16 جنيها وتكاليف التجهيزات يجب أن تكون 800 درهم في الشهر.

معايير الإيراد :

وتبين معايير الإيراد كمية الدخل التي يجب الحصول عليها من عملية معينة أو أنشطة ، ومن أمثلتها معايير الإيراد أن رجل البيع يجب أن يحقق مبيعات قدرها 10000 جنيها في الشهر، حجم المبيعات في المشروع يجب أن يكون 80000 جنيه كل ثلاثة شهور المبيعات من المنتج يجب أن تحقق إيراد قدره 25000 جنيها في السنة الأولى .

إيراد المتحصل من راكب سيارة الأجرة يجب أن يكون 1/2 جنيه لكل كيلو متر ومتوسط المبيعات للمستهلك يجب أن يكون 500 جنيه .

البيانات التاريخية :

يستخدم المديرون عادة النتائج المتحققة في الماضي كأسا لتقدير مستوي الأداء في المستقبل فإذا بلغت إيرادات العام الماضي 100 ألف جنيه فيمكن للإدارة أن تضع هذه المعايير كهدف للعام القادم أو تزيده أو تخفضه بنسبة معينة في ضوء المستقبل .

حصّة السوق :

تقوم العديد من المشروعات بوضع مستويات أو معايير أداء تتعلق بنسبة السوق الكلي التي يمكن أن تحصل عليها .

الإنتاجية :

معايير الإنتاجية تعتبر مطلوبة لكل الأنشطة في المشروع فمعايير قياس إنتاجية المبيعات يمكن التعبير عنها بمبيعات كل موظف خلال اليوم ، أسبوع ، أو أي فترة زمنية أخرى ، ومعايير قياس إنتاجية الإنتاج يمكن التعبير عنها في صورة الوحدات المنتجة بمعرفة العامل في كل يوم عمل والوحدات المنتجة لكل آلة في الوردية الواحدة وهناك العديد من المتغيرات التي يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد مستوي الإنتاجية منها الأداء في الماضي درجة الماكين ة أو الأوتوماتيكية، تدريب العاملين ، والمعايير في المشروعات المماثلة

العائد على الاستثمار:

هو معيار يمثل نسبة الدخل الصافي للريح إلى رأس المال المستثمر، فإذا كان إجمالي الدخل الصافي للمشروع 2 مليون جنيه أو رأس المال للمستثمر 10 مليون جنيهاً.

$$\text{فإن العائد علي الاستثمار} = 100 \times \frac{10}{2} = 20\%$$

الربحية :

بينما العائد على الاستثمار نسبة الريح الصافي إلى رأس المال المستثمر، فإن الربحية يطلق عليها أيضاً العائد على المبيعات تعبر عن نسبة الريح الصافي إلى المبيعات فعلي سبيل المثال إذا كان المشروع يحقق أرباحاً صافية قدرها 5 مليون جنيه على مبيعات قيمتها 50 مليون جنيه فإن معدل الربحية

$$= 10\% = 100 \times \frac{50}{5}$$

معايير الأفراد :

وتبين مستويات أداء الأفراد بصورة كمية مثل دوران العمل والحوادث والغياب والمقترحات التي يقدمها الأفراد  
2. المعايير النوعية

يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت والنسب وغيرها من المقاييس الرقمية . والمعايير النوعية هي معايير شخصية ومثال ذلك يتوقع من كل العاملين أن يكونوا الولاء للمشروع أن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفاعلية وهذه المعايير شخصية تختلف تقييمها من شخص لآخر فقد يقوم مديرون بالتقييم ويتضح أن لهم آراء مختلفة حول خصائص الولاء والتعاون والمظهر النظيف ومن الأنشطة التي يصعب وضع معايير كمية لها نشاط إدارة البحوث وهناك بعض العوامل التي يجب على إدارة أي مشروع أن تضعها في اعتبارها عند اتخاذ قرار حول المعيار الكلي لمنتجاتها ومن هذه العوامل ما يلي

عوامل الطلب :

يجب على الإدارة أن تقوم بتحليل الطلب للتعرف على الحجم الكلي للسوق وما هي الكمية المحتمل أن يشتريها السوق من المنتجات ذات الجودة العالية والمتوسطة والمنخفضة .

عوامل المنافسة :

يجب تقييم المنافسة لتحديد نقاط القوة والضعف وما هو مستوى الجودة الذي يبدو أكثر حساسية في مواجهة المستهلكين.

عوامل الموارد :

وعند محاولة تحديد المستوى العام للمنتج يجب على الإدارة تحليل موارد المشروع ومعرفة مستوى الخبرة وكمية النقود المتاحة ومدى التسهيلات الإنتاجية ومستوى قنوات التوزيع .

عوامل التكلفة :

فكلما زاد المستوى أو المعيار كلما زادت التكاليف اللازمة لأداء الأنشطة ويجب على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت تستطيع أن تتحمل تكاليف زيادة المستوى أم لا وفي المشروعات الكبيرة عادة ما تفضل الإدارة تقديم



منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة ماركات مختلفة. وعند الاختيار ما بين معايير الأداء المختلفة يجب مراعاة الإرشادات التالية :

1. وضع المعايير عند مستويات مناسبة :

والمستويات المناسبة أشياء مختلفة بالنسبة للناس وهي تستخدم هنا لتعني المستوي المقبول الممكن الوصول إليه في ضوء الظروف المتاحة فإذا وضع أداء العمل بصورة منخفضة فيعني ذلك ضياع وفقد بعض الموارد الأساسية والمتاحة وإذا وضع مستوى الأداء أعلى من اللازم فإنه يؤدي إلى لأخطاء وإحباط العاملين ، وتحليل الحقائق كأساس لوضع المعايير يساعد على كسب قبولها وتساهم دراسة الوقت والحركة للنشاط في وضع المعايير يساعد على كسب قبولها وتساهم دراسة الوقت والحركة للنشاط في وضع المعايير واقعية للإنتاج . فالفهم الواضح لطبيعة العمل شرط أساسي لوضع المعايير فمثلا عند وضع معيار لأداء العامل على آلة معينة يجب التعرف على :

- مقدار الخبرة والتدريب الذي حصل عليه العامل .

- السرعة والدقة ومدى الاعتماد على الآلة .

- الواجبات الأخرى المطلوبة من العامل ، إذا تمكنت الإدارة من وضع المعايير الحقيقية التي يمكن

الوصول إليها فإن الشكاوي ستتخف وتترفع الإنتاجية والروح المعنوية .

2. اختيار عدد مقبول من المعايير :

يوجد النقد غالباً إلى المعايير لأنها تتطلب عملاً إضافياً فقد يشكو المديرون من أن زيادة عدد المعايير تعني مزيداً من التقارير والتفتيش والأعمال الروتينية التي تعوق مباشرتهم لبعض الوظائف الأخرى الهامة.

3. عدم فرض المعايير على الأفراد :

لا يريد كثير من الأفراد فرض المعايير عليهم بدون أخذ رأيهم مسبقاً . فالمشاركة في وضع المعايير تعتبر أحد الوسائل الهامة التي تؤدي إلى قبول الأفراد لهذه المعايير .

4. توضيح المعايير للأفراد بدقة :

فمن الشائع سماع العاملين وهم يشكون من عدم معرفتهم بمستوي الأداء المتوقع منهم ، أو عما كان الذي يؤديه يتطابق مع المعيار المطلوب أم لا .

ومعني ذلك أن هذه المعايير لم توضح بدقة للعاملين فمن المفروض أن يعرف كل عامل مستوى أو معيار الأداء المطلوب منه وإخباره بصفة دورية بمدى مطابقتها أدائه للمعيار المطلوب .

5. شرح أسباب وضع المعايير :

يكون القرار أكثر استعداداً لقبول المعايير عندما يفهمون أسباب وضعها .

6. تحفيز الأفراد لمستوى أعلى من الأداء :

فبجانب كسب القبول من الأفراد للمعايير المطلوبة فإنه يجب تحفيز وتشجيع الأفراد على الرغبة في أداء أعلى من المستوى المطلوب .

7. تعديل المعايير عند الحاجة :

يجب تعديل معايير الأداء بالنسبة لمعظم الأنشطة بصفة دورية عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية .  
قياس الأداء :

والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنة بالأداء المعياري فمعيار الأداء الذي يتم

وضعه في الخطوة الأولى ومقارنته بالأداء المعياري ومن الناحية المثالية يجب أن توضع المعايير لكل

الأنشطة المشروع وإن كل نشاط يجب قياسه ومقارنته بالمعيار الموضوع .

ويلاحظ أن تقييم الأداء ينبغي أن يكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية هي :-

- مدى فاعلية :

والتي تتصرف إلى مقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية سلفاً .

- مدى الكفاءة :

وذلك بتحليل الجانب الوظيفي في المنظمة من حيث مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لها بمقارنة

المعدلات المحققة بالمعايير الموضوعية سلفاً .

- مدى التطور :

وذلك من خلال تقييم مدى قدرة المنظمة على استيعاب منجزات العلم الحديث، سواء من الناحية التكنولوجية

أو الإدارية ، ويتم ذلك بفحص النظم والطرق الأساليب التقنية والإدارية المطبقة داخل المنظمة .

هذا ويلاحظ أن الأداء يمكن قياسه من خلال وسائل مختلفة مثل أدوات قياس الهندسة والعينات ،سجلات

الأداء الملاحظة ، ومستوى القبول .

ثالثاً اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وهي الخطوات الثالثة م خطوات الرقابة بعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنة بالأداء المعياري فإذا

تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

• إجراءات هامة للرقابة المالية :

١. إطلاع على سجل اجتماعات مجلس الإدارة أو الهيئة الاستشارية والتأكد من انتظامها .

٢. دراسة البريد السري والإطلاع على القضايا الحقيقية .

٣. طلب كافة تقارير التدقيق الداخلي وفحصها .

٤. الحصول على ميزان مراجعة الأستاذ العام نهائي ومصدق .

٥. مقابلة الملاك المصدق للموظفين والعمال ومقارنة بأخر قائمة راتب .

٦. تدقيق معادلة الإنتاج بالاعتماد على قوائم جرد البضاعة التامة الصنع للسنة الماضية والسنة الحالية .

٧. التحليل المالي للبيانات الختامية كما إنه من الممكن تحليل كل الأمور التي ترد في استثمار قيد المنسب

عن طريق تقرير أعده الحاسبة .

• أنواع الرقابة :

١. تقسيم الرقابة من حيث الجهة التي تقوم بها :

- رقابة خارجية : وهي عملية فحص فني محايد من طرف خارج الوحدة الاقتصادية مثل أجهزة الرقابة المالية ، أو مراقب الحسابات وغايتها التحقق من سلامة التصرفات ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف .

- رقابة داخلية : ويتم داخل الوحدة عن طريق إدارة متخصصة لإبراز مجالات ما لا تعرفه الإدارة ويجب أن تعرف  
2. من حيث الوقت التي تتم فيه عملية الرقابة .

الوظيفة الرقابية لا تقتصر فقط على مرحلة التنفيذ أو مرحلة ما بعد التنفيذ بل تمتد زمنياً إلى ثلاث مراحل :

أ .مرحلة التخطيط حيث يكون الهدف تحقيق الرقابة المانعة عن طريق .

- وضع العوامل التي تحكمت في تنفيذ في الفترات السابقة محل الاعتبار عن دراسة البدائل المتاحة بفرض أن التاريخ يعيد نفسه
- القيام بدراسات عميلة لما يجب أن يكون عليه الأداء خلال الفترة القادمة بهدف استبعاد عوامل الضياع والإسراف غير الضرورية .
- ب . مرحلة التنفيذ ويتحقق فيها الرقابة على التنفيذ لتلاقي تراكم الإضرار أو فوات فرصة لرفع الكفاية وتطويرها .
- مرحلة ما بعد التنفيذ حيث تهدف الرقابة إلى تصحيح الأوضاع التي أظهرتها النتائج النهائية بدراسة أسبابها وتنمية ايجابي منها واتخاذ ما يلزم للقضاء على الأسباب السلبية .
3. تقسيم الرقابة حسب طبيعتها :
- رقابة محاسبية وهدفها التأكد من صحة التصرفات المالية ومن أنها تمت وفقاً للقوانين والتعليمات .
- رقابة اقتصادية وغالبيتها التأكد من كفاءة التنفيذ وأثاره على مستوى النشاط الاقتصادي .
- من حيث نطاق عملية الرقابة :
- أ . الرقابة الكاملة ويقصد بهذا النوع من الرقابة فحص جميع العمليات المثبتة في الدفاتر والسجلات للتأكد من أن جميع العمليات مفيدة بانتظام وأنها صحيحة .
- ب . الرقابة الجزئية تقوم على أساس الاختبار وهدفها الأساسي التأكد من صحة حسابات المنشأة ومدى دلالة قوائمها على نتيجة أعمالها ومركزها المالي .
- مفهوم نظام الرقابة الداخلية :
- هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة المنشأة في وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الموجودات والأطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية الإحصائية ولتحقيق الكفاءة الإنتاجية القصوى ولضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة .
- ويمكن تحديد أهم وسائل تحقيق وظائف الرقابة الداخلية بما يلي :
1. الضبط الداخلي :
- ويقصد به تحديد إجراءات معينة تتبع لإتمام وتنفيذ العمليات والقيود المتعلقة بها بطريقة تلقائية ومستمرة.
2. التدقيق الداخلي :
- ويقصد به مجموعة من موظفي المنشأة تقوم بتدقيق العمليات بقصد خدمة الإدارة .
3. الرقابة عن طريق الميزانيات التخطيطية :
- التكاليف المعيارية الوسائل الفنية الأخرى مثل دراسة الوقت والحركة الاستثمارات .
- أهداف تقييم نظام المراقبة الداخلية :
- إن محاولة الرقيب القيام برقابة تفصيلية عملية باهظة ومكلفة ، ولوجود رقابة داخلية في المنشأة أصبح من غير الضروري إجراء رقابة تفصيلية شاملة .
- وقاية المنشأة من الغش والخطأ والخسائر والتبذير والتأكد من التزام الموظفين بالخطط التنظيمية والإدارية المعتمدة من قبل الإدارة
- رفع الكفاية الإنتاجية أن الالتزام بنظم الرقابة الداخلية يؤدي إلى إقلال من الكلف والوقت والجهد المبذولين .
- طرق تقييم الرقابة الداخلية :
- يلجأ الرقيب فحصه ودراسته لأنظمة الرقابة الداخلية والحكم على مدى كفايتها لعدة وسائل أهمها:

- وسلية الملخص التذكيري : وهذا الملخص عبارة عن بيان عام بالطرق والوسائل التي يتميز نظام سليم للضبط الداخلي ويستخدم في المنشآت الصغيرة وذات الطبيعة المتشابهة وأهم مميزات الملخص تعديل قدر مناسب للهيئة بالتصرف في تقييم نظم الرقابة الداخلية واختصارا في الوقت والجهد المبذولين.
- وسلية التقرير الوصفي : وفق هذه الطريقة يطلب إلى القائمين بعملية المسح تقديم تقرير خاص يشرح الإجراءات المتبعة في المنشآت لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الضبط وخط سير المستندات وينهي لتقرير بنقاط الضعف الموجودة في النظام ومحاسن النظام .
- وسيلة دراسة الخرائط التنظيمية: تتم هذه الطريقة برسم الخريطة التنظيمية العامة للمنشأة وخرائط الدورات المستندية حيث يتم تحضيرها بطريقة تفصيلية
- وسيلة فحص النظام المحاسبي : تتم دراسة كفاية الضبط الداخلي وفق هذه الطريقة عن طريق الحصول على قائمة بالدفاتر المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشائها وقائمة تبين طبيعة المستندات المثبتة لحركة الأموال الواردة للمنشأة والصادرة منها ودورة تلك المستندات .
- وسيلة الاستقصاءات النموذجية وفق هذه الطريقة تحضر قائمة استقصاءات نموذجية تستمل الأنشطة المختلفة في المنشأة وعند الحصول على الإجابة يفصح عن مدى قوة أو ضعف نظام الضبط الداخلي ويجب أن تكون الأسئلة واضحة والإجابة مختصرة .

• الرقابة الذاتية ورقابة المصرف المركزي على أعمال البنوك التجارية

ينبغي أن تهتم الإدارة المصرفية بنوعين من الرقابة هما

١. الرقابة الذاتية

٢. المراقبة الخارجية المتمثلة في رقابة المصرف المركزي

**الرقابة الذاتية على نشاطات البنوك التجارية**

استخدام عدد من المؤشرات وذلك للرقابة على العوامل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للبنك ومن أهم هذه العوامل

١. كفاءة استخدام البنك لأمواله

٢. السيولة

٣. العوامل المرتبطة بالضرائب

٤. إدارة المخاطر

٥. العوامل المرتبطة بالمصروفات

٦. العوامل المرتبطة بالربحية

• وناقش فيما يلي أهم المؤشرات المستخدمة في قياس تأثير تلك العوامل على أنشطة البنك

(أ) الرقابة على مدى كفاءة استخدام البنك التجاري لأمواله :

- إنتاجية العمالة بالبنك

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

$$١. إنتاجية العامل = \frac{\text{إجمالي الأصول} \times 100}{\text{عدد العاملين}}$$

عدد العاملين

كلما زادت الإنتاجية كلما كان ذلك أفضل .

٢. إنتاجية العمالة بالنسبة للودائع =  $\frac{\text{إجمالي الودائع} \times 100}{\text{عدد العاملين}}$   
كلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل .

٣. إنتاجية العامل بالنسبة للأرباح =  $\frac{\text{صافي الربح} \times 100}{\text{عدد العاملين}}$   
كلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل .

٤. متوسط أجر العامل =  $\frac{\text{إجمالي الأجر}}{\text{عدد العاملين}}$

٥. معدل العائد على الأصول المنتجة =  $\frac{\text{إجمالي إيرادات التشغيل} \times 100}{\text{إجمالي الأصول المنتجة}}$   
كلما زادت المعدل كلما كان ذلك أفضل .

٦. معدل العائد على الاستثمارات في الأوراق المالية =  $\frac{\text{صافي العائد من الأوراق المالية} \times 100}{\text{الاستثمار في الأوراق المالية}}$

٧. معدل العائد على الاستثمارات في القروض =  $\frac{\text{الفوائد المحصلة من القروض} \times 100}{\text{الاستثمار في القروض}}$

ويمكن من خلال التعرف على دور التوظيف في القروض وتحقيق إيرادات البنك .كذلك يمكن إعداد هذا المؤثر بالنسبة لكل نوع من أنواع القروض وذلك خلال المعادلة التالية .

العائد على نوع معين من القروض =  $\frac{\text{الفوائد المحصلة من النوع} \times 100}{\text{الاستثمار في النوع}}$

٨. نسبة سقوف الائتمان =  $\frac{\text{إجمالي القروض} \times 100}{\text{إجمالي الودائع}}$

• وبطبيعة الحال فإن زيادة هذه النسبة يعني قدرة البنك على توظيف أمواله ولكن يجب أخذ الاعتبارات الخاصة بالسيولة في الحسبان عند التوظيف ولذلك فالبنك المركزي يتدخل بتحديد الحد الأقصى لهذه النسبة حفاظاً على السيولة وهذه النسبة محددة بحد أقصى 65 % .

(ب) مؤشرات السيولة :

1. نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والأجلة =  $\frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{الودائع الآجلة والادخارية}} \times 100$

وكلما زادت هذه النسبة كان من الضروري زيادة السيولة .

2. نسبة السيولة بالبنك = النقدية + أرصدة البنك المركزي + الأرصدة بالبنوك الأخرى  $\times 100$   
إجمالي الأصول

ج) العوامل المرتبطة بالضرائب :

نسبة الضرائب إلى صافي الربح قبل الضرائب =  $\frac{\text{الضرائب}}{\text{صافي الربح قبل الضرائب}} \times 100$

ح) إدارة المخاطر : هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن للإدارة أن تستخدمها أهمها

1. نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الأصول =  $\frac{\text{حق الملكية ورأس المال}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$

2. نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الودائع =  $\frac{\text{حق الملكية ورأس المال}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$

يحتفظ البنك بهذه النسبة لمواجهة أخطار السحب والخطر التمويلي .

3. نسبة حق الملكية ورأس المال الإجمالي للقروض =  $\frac{\text{حق الملكية ورأس المال}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100$

والغرض من هذه النسبة هو تغطيه أخطار الاستثمار في القروض حيث هناك مخاطر تتعلق بعدم سداد العملاء للقروض .

4. نسبة حق الملكية ورأس المال للأصول الخطرة =  $\frac{\text{حق الملكية ورأس المال}}{\text{الأصول الخطرة}} \times 100$

5. مخاطر الائتمان : وتقاس قدرة البنك على تحصيل القروض الممنوحة في مواعيدها ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

نسبة مخاطر القروض =  $\frac{\text{القروض المتأخرة عن السداد}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان أفضل .

6. مخاطر السيولة وهي التعرف علي قدرة الإدارة في التعامل مع مخاطر السيولة من خلال نسبة الأصول إلى إجمالي الودائع معادلتها .

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع =  $\frac{\text{الأصول السائلة} - \text{المستحق للبنوك}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$

العوامل المرتبطة بالربحية :

نسبة صافي الربح =  $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}} \times 100$

نسبة هامش الفوائد =  $\frac{\text{الفوائد المحصلة} - \text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الأصول المنتجة}} \times 100$

معدل العائد على إجمالي الأصول =  $\frac{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$

نسبة الرافعة التشغيلية لإجمالي الأصول =  $\frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{إجمالي رأس المال وحق الملكية}} \times 100$

معدل النمو الداخلي لرأس المال = الرافعة التمويلية × العائد على إجمالي الأصول × نسبة الأرباح لصافي الربح بعد الضرائب .

معدل العائد على حق الملكية =  $\frac{\text{صافي الربح}}{100} \times 100$

حق الملكية ورأس المال

نسبة الأرباح الموزعة إلى صافي الربح =  $\frac{\text{نسبة الأرباح الموزعة}}{100} \times 100$

صافي الربح

وفي نهاية هذا العرض نود الإشارة إلى أن النسب السابقة لا يمكن الاستفادة منها بصورة كاملة إلا على ضوء مهارة المحلل المالي .

## أسئلة للمناقشة

- س1 : تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوي الوفورات المحققة من الحجم الكبير وضح ذلك ؟
- س2 : أهم المخاطر التي تواجه البنك إذا لم يستخدم المفهوم الحديث للبنك ، أذكر هذه المخاطر ؟
- س3 : عرف مفهوم التخطيط ؟
- س4 : أذكر أهمية تحديد الأهداف بالنسبة للنشاط البنكي ؟
- س5 : أذكر الأسلوب الحديث في وضع الأهداف ؟

س6 : عرف الإجراءات ؟ وأذكر المتطلبات الرئيسية  
للإجراءات الفعالة ؟

س7 : أذكر أسس وقواعد التنظيم الداخلي للبنوك التجارية ؟

س8 : أذكر أنواع الحسابات الجارية بالتفصيل ؟

س9 : عرف الرقابة مع ذكر عناصرها الأربعة ؟

س10 : عرف الرقابة الخاصة ؟

س11 : أذكر الأهداف الحديثة للرقابة ؟

س12 : أذكر خطوات التنظيم ؟

س13 : أذكر صور غطاء خطابات الضمان ؟

س14 : أسس وقواعد التنظيم الداخلي للبنوك التجارية ؟