تسيير وإدارة البنوك

تمهيد:

لقد ازدادت أهمية البنوك بشكل رئيسي منذ مطلع القرن الثامن عشر حيث لم يعد يقتصر دورها على القيام 1لوظائف الكلاسيكية كعمليات الصرف وتجارة النقود، بل أصبحت المدعم الرئيسي للمشروعات الاقتصادية الكبرى بسبب ما تملكه من وسائل تسمح لها بتقديم الإئتمان المصرفي، الذي يعد أهم أساس تقوم عليه التجارة . إن الدور الحيوي الذي تقوم به البنوك التجارية من خلال تطور عملياتها المالية وتنوع خدماتها المالية في ظل اتساع رقعة نشاطها، ساهم كل ذلك في تطوير مبادئ ومعايير التسيير من جهة، وفرض رقابة صارمة عليها وإخضاعها لتنظيم قانوني محكم من جهة أخرى

التحليل الاقتصادي لنشاط البنوك التجارية: تتميز البنوك التجارية بعدة خصائص نذكر منها:

- **تعدد البنوك التجارية والبنك المركزي واحد**: تتعدد البنوك التجارية وتتنوع بقدر اتساع وحاجة السوق النقدية والنشاط الاقتصادي وحجم المدخولات، مما يزيد من تعدد عملياتها ودخول عنصر المنافسة بين أعضائها، إلا أن هذا التعدد لا يمنع من ملاحظة الاتجاه العام نحو التمركز وتحقيق السيطرة الشبه الاحتكارية على أسواق النقد والمال والقدرة على التمويل بشكل أوسع، وتحقيق مزايا الإنتاج الكبير في توفير النفقات وتنظيم الخدمات بكفاءة وأقل تكلفة زيادة ثقة الأفراد في المعاملات البنكية ورفع قدرة هذه البنوك على الإقراض والاقتراض ؛

-**تتأثر برقابة البنك المركزي و لا تؤثر عليه:** بحيث يقوم البنك المركزي بالرقابة على البنوك التجارية من خلال جهاز معين مكلف بذلك (لجنة الرقابة البنكية) في حين أن البنوك التجارية لا يمكنها رقابة أو التأثير على البنك المركزي و لو اجتمعت كلها

- **تختلف النقود المصرفية على النقود القانونية**: تختلف النقود المصرفية التي تصدرها البنوك التجارية عن النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي، حيث أن الأولى هي عبارة عن خلق نقود الودائع التي تقوم بها البنوك التجارية، أما الثانية تعتبر إلزامية وقانونية في التعاملات الاقتصادية

- **تهدف البنوك التجارية لتعظيم الربح:** البنوك التجارية عبارة عن مشاريع رأسمالية هدفها الأساسي تحقيق الأرباح بأكبر قدر ممكن وبأقل تكلفة، وهي في الغالب مملوكة من طرف

الأفراد والشركات عكس البنك المركزي الذي يتمثل هدفه في الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية وتنفيذ السياسة النقدية العليا؛

- **تعدد وتنوع عمليات البنوك التجارية**: بالإضافة إلى عملية خلق نقود الودائع، فإن البنوك التجارية تتلقى مدخرات الأفراد و مداخيلهم في شكل ودائع تستخدم هذه الأخيرة في أوجه مختلفة تصب معظمها في عمليات الإقراض و تمويل العمليات التجارية قصيرة و طويلة الأجل ؛

- **مؤسسات مالية تتعامل بالنقود**: أي أن جميع عمليات البنك تقوم على أساس استخدام النقود، فالقروض أخذ وعطاء و الفوائد عليها كلها نقدية، إضافة إلى أنها تستلم ودائع من الأفراد بالنقود الأساسية و تقوم بإصدار نقود ودائع أكبر منها ؛

-**ظاهرة تركز البنوك:** أي تر كيز أعمال البنوك في عدد قليل، و اضمحلال عدد البنوك الصغيرة في معظم الدول إما بسبب الاندماج أو خروج البنوك الصغيرة من خلال المنافسة، و على سبيل المثال السيطرة على الجهاز المصرفي في كندا ثلاثة بنوك تمتلك 70% أصول النظام المصرفي، و في فرنسا يتركز العمل المصرفي في أربعة بنوك رئيسية، إما في إنجلترا تسيطر خمسة بنوك على 90% من أصول النظام المصرفي فيها ؛

- **تخصيص البنوك:** يلاحظ أن البنوك تتخصص في مجال ما تقدمه من أنواع الائتمان، و يعود ذلك إلى عوامل اقتصادية مستمدة من طبيعة النشاط الاقتصادي،ومن أهم تلك العوامل:

مرحلة النمو والتطور الاقتصادي بالإضافة إلى مدى تطور ونماء الأسواق المالية في الاقتصاد، و هناك عوامل تتعلق بتنظيم الائتمان في الاقتصاد ويرتبط ذلك بنوع الودائع التي تحتفظ بها البنوك .

وسنحاول في هذا الاطار التطرق للمحاور التالية :

أولا: الميزانية العمومية للبنك ؛

ثانيا: التحليل المالي وتشخيص الحالة المالية للبنك ؛

ثالثا: عرض حالة القوائم المالية البنك.

أولا: الميزانية العمومية للبنك :

تتضمن الميزانية العمومية لأي مصرف تجاري من جانبين، الجانب الأيمن منها يمثل الموجودات (أو استخدامات أموال المصرف)، والجانب الأيسر منها يمثل المطلو1ت (أو مصادر أموال المصرف)، وتظهر مكونات الموجودات (الأصول) في الميزانية العمومية متسلسلة حسب سيولتها، فتظهر الأصول الأشد سيولة (أرصدة نقدية سائلة) في مقدمة الموجودات، تليها الأقل سيولة ثم الأقل وهكذا، أما مكونات المطلو1ت (الخصوم) فإنها تنظم حسب كلفتها وحجمها، فتظهر الودائع في البدء فالأصول المقترضة ثم رأس المال الممتلك، ويمكن تصوير ميزانية عمومية مبسطة لمصرف تجاري

المحور الأول : الميزانية العمومية لبنك تجاري :

تعرف الميزانية العمومية على أنها البيان المالي للبنك، ويمكن الحصول نشأة الاقتصادية معيُ لميولة في الوحدة أو المنشأةّ في هذا البيان أو القائمة، و1لأخص مدى السّ ـّعلى الكثير من المعلومات الهامة، وتعتمد على ثلاث عناصر وهي الأصول، والخصوم،ّ ّسب المالية المعي ة، وذلك 1ستخدام بعض النّ الاقتصادي و ةّ

ميزانية البنك التجاري

المطلوبات (مصادر أموال المصرف التجاري): يقصد بالمطلوبات (الخصوم) الأموال التي توفرت لدى المصرف من مطلوباته ورأسماله، والتي يستخدمها في تمويل استثماراته أو في تمويل الأصول المتوفرة لديه أو لتعزيزها، وتشكل الودائع المصدر الرئيسي لموارد المصرف المالية، ثم يأتي بعدها رأس المال الممتلك والقروض، وتسعى المصارف التجارية إلى زيادة حجم موارد تمويلها إلى أقصى ما يمكن بأقل تكلفة وأقل مخاطرة، ويمكن توضيح أهم عناصر المطلو1ت وكما يأتي

أولا: الودائع: تعد الودائع من أهم مصادر أموال المصرف التجاري غير الذاتية، حيث تشكل نسبة كبيرة من إجمالي مصادر المصرف.

ثانيا: رأس المال الممتلك: ويعرف بأنه مجموع الأموال التي يحصل عليها المصرف من أصحابه عند البدء بتأسيسه أو تكوينه، إضافة إلى احتياطاته القانونية والخاصة وأر1حه التي احتجزها أي أن :

رأس المال الممتلك =رأس المال المدفوع + الاحتياطيات + الأرباح المحتجزة .

أ- **رأس المال المدفوع:** ويقصد به مجموع الأموال التي دفعها مساهمو المصرف 1لفعل عند تأسيسه مساهمة منهم في تكوين رأس ماله

ب الاحتياطيات: وهي عبارة عن المبالغ التي اقتطعها المصرف على مر السنين من أر1حه السنوية، فتراكمت في صورة احتياطي ليكون بمثابة ضمان للمودعين والدائنين الآخرين، ولمساعدته على ممارسة أعماله.

جـ الأرباح المحتجزة: وهي الأرباح التي تقرر إدارة المصرف احتجازها من صافي الربح القابل للتوزيع لتنمية موارده، وهذا المصدر إضافة إلى إنه يمثل نوعا من الحماية للمودعين، فإنه يعد وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمار داخليا .

ثالثا: الأموال المقترضة: من بين الاتجاهات الحديثة في تنمية مصادر تمويل أموال المصرف هو الالتجاء إلى الاقتراض، ومن أبرز المصادر التي يلجأ إليها المصرف في هذا الصدد هي: سوق رأس المال والمصارف التجارية الأخرى والبنك المركزي وغيرها من المؤسسات المالية المقرضة الأخرى .

أ -الاقتراض من سوق رأس المال: يعد هذا النوع من الاقتراض بأنه طويل الأجل يلجأ إليه المصرف لغرض تدعيم رأسماله، وزيادة طاقته الاستثمارية، إذ تعد هذه القروض بمثابة خط دفاع للمودعين، فإذا تعرض المصرف لخسائر رأسمالية كبيرة فلن تمتد هذه الخسائر إلى أموال المودعين إلا بعد استنزاف رأس المال والأموال المقترضة .

ب - الاقتراض من المصارف التجارية: يعد الاقتراض من المصارف التجارية اقتراضا قصير الأجل، وتأخذ هذا الاقتراض صورا من أهمها: اقتراض الاحتياطي الفائض، والاقتراض بمقتضى اتفاق إعادة الشراء، حيث يقوم المصرف ببيع أوراق مالية إلى مصرف، آخر على أن يقوم المصرف البائع (المقترض) ⊄عادة شراء تلك الأوراق فيما بعد بسعر يتم الاتفاق عليه مقدما، وعادة ما يتحدد سعر الفائدة على هذه القروض وفقا لقانون العرض والطلب

جـ الاقتراض من البنك المركزي: يعد الاقتراض من البنك المركزي اقتراضا قصير الأجل أيضا، وعلى الرغم من اعتبار الاقتراض منه من بين الإستراتيجيات التي تلجأ إليها المصارف لتنمية مواردها المالية، إلا إن المصارف عادة ما تتردد في ذلك حتى ولو كانت هذه القروض أقل تكلفة من غيرها من مصادر التمويل، ويرجع هذا إلى عدم رضا البنك المركزي على المصارف التي تكرر الاقتراض منه، بل وقد ذهب البنك المركزي في هذا الصدد إلى تحديد حالات معينة يسمح فيها بتقديم تلك القروض، وتتمثل هذه الحالات في مواجهة عجز الاحتياطي، ومواجهة الطوارئ، ومواجهة الاحتياطيات الموسمية.

رابعا: مصادر تمويل أخرى:

أ/ التأمينات المختلفة: وهي التأمينات التي يضعها الأفراد في المصارف مثل تأمينات الاعتمادات المستندية .

ب/ أرصدة وصكوك مستحقة الدفع: يتميز هذا المصدر إضافة إلى إنه مصدر أموال غير بت فإنه يشكل نسبة ضئيلة من مجموع تمويل الأموال.

ثالثا: الموجودات (استخدامات أموال المصرف التجاري) :

يقصد بالموجودات (الأصول) بأنها الأموال التي يتم على ضوئها توزيع الموارد المالية المتاحة للمصرف بين مختلف مجالات الاستثمار المتعددة، التي تظهر تفاوتا كبيرا من حيث السيولة ومن حيث تحقيق الأرباح، ولما كان لكلا الناحيتين (السيولة وجني الأرباح) أهميتها بالنسبة للمصارف التجارية ، فإن المصارف تحتفظ بجزء من مواردها على شكل أرصدة نقدية وتستثمر جزء آخر منها في أصول تتمتع بسيولة عالية غير إنها لا تدر إلا ربحا زهيدا، كأذونات الخزينة والأوراق التجارية المخصومة، ثم توزع ما تبقى من مواردها على الأنواع الأخرى من الأصول التي تكون أقل سيولة من الأنواع السابقة ولكنها تدر عليها الشطر الأعظم من أرباحها، وفيما يأتي دراسة مختصرة لمختلف الأصول المدرجة في الميزانية العمومية للمصرف التجاري.

1-**الأرصدة النقدية الجاهزة:** تعد الأرصدة النقدية الجاهزة أكثر البنود سيولة، وتتألف من جزئين رئيسيين

:**الجزء الأول:** كمية النقود الحاضرة، التي يتحتم على المصرف الاحتفاظ بها في الصندوق، لمواجهة طلبات سحب المودعين لأرصدة الحسابات الجارية، أو أرصدة الحسابات الأخرى التي يستحق ميعاد دفعها (مثل الودائع لأجل أو لإخطار) ويتوقف مقدار النقود التي يجب على المصرف الاحتفاظ بها في الصندوق، على ما يتوقعه من مسحوبات في أية لحظة،

ويمثل الجزء الثاني منها الأرصدة النقدية الدائنة، التي يجب أن يحتفظ بها المصرف التجاري لدى البنك المركزي ويكون بنسبة معينة من الودائع، يحدد القانون الحد الأدنى والحد الأعلى لها ويترك للبنك المركزي حق تحديد النسبة النافذة المفعول

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

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

ب / الأوراق التجارية المخصومة: وهي عبارة عن صكوك ائتمان قصيرة الأجل لا تتجاوز مدتها في أغلب الأحيان ثلاثة أشهر، وتتضمن التزاما بدفع مبلغ من النقود يستحق الوفاء في وقت معين ومكان معلوم، ويمكن تداول هذا النوع من الأوراق للمناولة إذا كان لحاملها أو للتظهير إن كانت

شخصية، فيقبلها المصرف التجاري كأداة وفاء لتسوية الديون، ويقبل الأفراد التعامل بهذه الصكوك باعتبارها أداة وفاء نظرا لإمكانية تحويلها إلى نقود حاضرة قبل حلول ميعاد استحقاقها .

ثالثا: محفظة الأوراق المالية (المستحقات على المصارف) : تستثمر بعض المصارف التجارية جزءا من مواردها في شراء الأوراق المالية نظرا لما تغل هذه الأوراق من دخل مرتفع وان كانت أقل الأصول سيولة، ذلك أن حملة الأوراق المالية لا يستردون قيمتها إلا بعد انقضاء فترة طويلة من الزمن، ونتيجة لذلك فان القيمة الرأسمالية لهذه الأوراق تتقلب صعودا أو نزولا وتتناسب عكسيا مع سعر الفائدة الجاري في السوق وعلى الرغم من أن الأوراق المالية هي استثمار قليل السيولة نسبيا إلا انه من الممكن التعامل ¦ا 1لبيع والشراء بسهولة إذا وجدت سوق مالية واسعة

رابعا: القروض والسلف: تكون القروض والسلف الشطر الأعظم من أصول البنك التجاري، وتعتبر القروض والسلف أوفر أصول البنك التي تدر أرباحا، وإن كانت لا تتمتع بسيولة عالية، إذ يقابل زيادة سعر الفائدة الذي تأخذه المصارف على القروض والسلف عن متوسط أسعار الفائدة التي تدرها سائر الأصول.

خامسا: صكوك وسحوبات قيد التحصيل: ويعد هذا البند من بنود توظيف الأموال المهمة، فعندما يودع أحد المودعين في حسابه صكوك مسحوبة على مصرف آخر تمنح بعض المصارف لهذا المودع تسهيلات بأن تسجل له قيمة الصك في حسابه الجاري وتضع هذه القيمة تحت تصرفه فورا وقبل آن تحصل على قيمة الصك خلال عمليات المقاصة، وتتشكل الأموال الموظفة على هذا الشكل عبئا على المصرف حيث أنها عبارة عن قروض بدون فوائد، ولكن المصارف توازن هذا العبء بتوظيف فائض الأموال التي تتجمع عندها بعد تحصيل قيمة الصك .سادسا: العقارات والموجودات الأخرى: إن المصارف التجارية لا تفضل الاستثمار في الموجودات الثابتة إلا في حدود حاجاتها للقيام بأعمالها المصرفية المعتادة، وتتألف أهم الموجودات الثابتة التي تستثمر فيها المصارف أموالها هي: الأبنية والأثاث والسيارات والمعدات وغيرها اللازمة لسير عمليات المصرف.

المحور الثاني: التحليل المالي وتشخيص الحالة المالية للبنك:

لكي تتمكن المؤسسة من الوصول إلى هدفها المسطر لا بد من معرفة ومتابعة وضعيتها المالية وتوازuا المالي وذلك بالاعتماد على التحليل المالي من خلال دراسة وتوضيح طاقتها وإمكانيتها وإبراز دوره في تخطيط احتياجاTا، إن تحليل القوائم المالية تعتبر وسيلة للكشف عن أسباب وجود الخلل في سير العمليات البنكية، وهذا لما يستطيعه التحليل المالي إعطاؤه من الدلائل والمقاييس التي تحلل على أساسها ميزانية البنك .المطلب الأول: لمحة عن التحليل المالي لقد نشأ التحليل المالي فيu اية القرن التاسع عشر حيث استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين أساسا مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديوuا وذلك استنادا إلى كشوفاTا المصرفية المحاسبية ولكن مع تطور الصناعة والتجارة اتضح ضعف هذا التحليل مما أدى إلى بروز دراسات أكثر تعمقا مبنية

على العديد من النسب المختلفة في المؤسسات ، ثم تطور هذا النوع من الدراسات بتصنيف المؤسسة وفق القطاعات الاقتصادية أو النواحي الجغرافية مما يساعد على المقارنة بين المؤسسات بسهولة

أولا: مفهوم التحليل المالي: يعتبر التحليل المالي موضوعا هاما من موضوعات الإدارة المالية وضرورة قصوى إلى التخطيط المالي السليم، ويعتبر تشخيصا للحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة 1ستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل، كما يعتبر إجراء الفحص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو دورات متعددة من نشاطها، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات والكيفيات التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة.

كما يقصد بالتحليل المالي تحويل الكم الهائل من البيانات والمعلومات المالية التاريخية التي تحتويها القوائم المالية إلى كم أقل وأكثر فائدة في عملية اتخاذ القرارات

ثانيا: مميزات التحليل المالي:

- يعتبر التحليل المالي الوسيلة الأساسية والأداة المهمة التي تمكن المؤسسة من معرفة وضعيتها المالية الحقيقية من أجل التحسن والتطور وتحقيق التوازنا ت وضمان أكبر مرد ودي ة ممكنة
- مراقبة التوازنات المالية التي تؤدي إلى تحديد قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها والتزاماتها معرفة مدى درجة السيولة داخل المؤسسة ودرجة التغطية.
- مراقبة صحة اختيار المشاريع الاستثمارية .معرفة مدى قدرة الزبائن على سداد ما عليهم من ديون.
- يسمح بفحص السياسة المالية للمؤسسة لضمان السير الأمثل لها لفترة زمنية معينة .يعتبر موضوعا هاما من مواضيع الإدارة المالية وضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم