جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

مُحَاضَرَاتٌ فِي التَّسْيِيرِ الْبَنْكِيّ

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص: اقتصاد نقدي و مالي

من إعداد:

د. فؤاد بن حدو

السنة الجامعية: 2025-2026

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا و مولانا محمد ابن عبده الله وعلى آله و أزواجه و ذريته الطاهرة الطيبة وصحبه وسلم وبعد؛

يعد التسيير من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أنواعها من أجل الوصول إلى أهدافها، بغية تحسين أدائها و اتخاذ القرارات و زيادة أرباحها و توسعة نشاطها و غيرها. مستعملة بذلك عنصر التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

و باعتبار أن البنوك التجارية هي مؤسسة مالية تلعب دور وسيط مالي بين المقرضين (المستثمرين) و المقترضين (الزبائن) فيجب عليها أن تكون جد حريصة على تسيير هذه الحلقة و الوساطة بما يضمن لها تحقيق أهدافها.

فتسليط الضوء على تسيير البنوك التجارية يقتضى معرفة القوائم المالية التي يمكن من خلالها تقييم أداء البنوك بالاعتماد على المؤشرات المالية، معرفة مكونات أصولها و خصومها و كيفية تسييرها، قواعد الحيطة والحذر التي تطبقها البنوك و كيفية تسييرها للمخاطر و محاولة السيطرة عليها أو التخفيف منها ، تسييرها للقروض المتعثرة و كيفية إعادة هيكلتها ، مراقبة التسيير والاستراتيجيات التي تضعها البنوك في ظل المنافسة.

و لقد راعت هذه المطبوعة البيداغوجية الموجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص اقتصادي نقدي و مالي، البرنامج المعتمد من قبل وزارة التعاليم العالي و البحث العلمي مع احترام محاوره. كما راعت التدرج في المعلومات، محاولاً الابتعاد قدر الإمكان و تجنب كل التعقيدات الاصطلاحية ، حتى يتسنى للطالب فهم هذا المقياس بكل سهولة نظراً لأهمية هذا المقياس في تخصصهم.

ونأمل في الختام أن تحقق هذه المطبوعة بعض الفوائد العلميّة المتوخاة منها لكافة الطلبة و الاستاذة وحتى المختصين المهتمين بهذا المجال. راجين من المولى سبحانه و تعالى أن تكون لها قيمة مضافة إلى جامعاتنا الجزائرية و مكتباتها الالكترونية و الرقمية.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصّلاة والسلام على خير الأنبياء والمرسلين–صلى الله عليه و آله وسلم–.

بوهران– الجزائر، في يوم الأربعاء 11 ربيع الأول 1447هـ/ الموافق لـ 03 سبتمبر 2025م

الدكتور: فؤاد بن حدو

fouad.benhaddou@univ-relizane.dz

فهرس المحتويات:

الفهرس	الصفحة
مقدمة	أ
فهرس المحتويات	ب
فهرس الجداول	هـ
فهرس الاشكال	هـ
الْمُحَاضَرَةُ الْأُولَى: الْبُنُوكُ التِّجَارِيَّة	
أولاً: نشأة البنوك التجارية و مفهومها	1
ثانياً: أهمية البنوك التجارية و أهدافها	2
ثالثاً: خصائص البنوك التجارية و وظائفها	3
رابعاً: أنواع البنوك	4
خامساً: قبول الودائع	6
سادساً: القروض و أنواعها	9
سابعاً: الخدمات البنكية	14
ثامناً: ضمانات القروض	15
الْمُحَاضَرَةُ الثَّانِيَة: الْقَوَائِم الْمَالِيَّة الْبَنْكِيّة	
أولاً: الميزانية (Budget)	18
ثانياً: خارج الميزانية (Off-Budget)	23
ثالثاً: حساب النتائج (Calculate the results)	24
رابعاً: جدول تدفقات الخزينة (Cash-Flow Schedule)	26
خامساً: جدول تغير الأموال الخاصة (Private Funds Change Table)	28
سادساً: ملحق الكشوف المالية (Financial Statements Supplement)	30
الْمُحَاضَرَةُ الثَّالِثَة: تَقْيِيمِ أَدَاءُ الْبُنُوك التِّجَارِيَّة	
أولاً: مفهوم الأداء المالي (Financial Performance)	32
ثانياً: تقييم الأداء المالي	33
ثالثاً: مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية	34
الْمُحَاضَرَةُ الرَّابِعَة: تَسْيِيرُ الْأُصُول و الْخُصُومِ فِي الْبُنُوك التِّجَارِيَّة	
أولاً: مراحل نشأة و تطور منهج تسيير الأصول و الخصوم	45
ثانياً: مفهوم تسيير الأصول والخصوم في البنوك التجارية ، أهمتها واهدافها	48
ثالثاً: هيكل أصول و خصوم البنوك التجارية	50

رابعاً: إطار تسيير أصول وخصوم البنك التجاري و مناهجها	53
خامساً: المواءمة بين السيولة و الربحية بغرض ترشيد تسيير أصول و خصوم البنك التجاري	58
الْمُحَاضَرَةُ الْخَامِسَة: تَسْيِيرِ الْمَخَاطِرِ الْبَنْكِيّه	
أولاً: مفهوم المخاطر البنكية (Banking Risks)	62
ثانياً: أنوع المخاطر البنكية	63
ثالثاً: المخاطر التي تؤثر على الخدمات البنكية الكلاسيكية	70
رابعاً: تسيير المخاطر في البنوك التجارية	71
خامساً: تصنيفات تسيير المخاطر	74
سادساً: مبادئ التسيير الفعالة للمخاطر البنكية	76
الْمُحَاضَرَةُ السَّادِسَة : لَجْنَةُ بَازِل و الْكِفَايَة الحَدّيَّة لِرَأْسِ الْمَالِ	
أولاً: اتفاقية "بازل1"	78
ثانياً: اتفاقية "بازل2"	83
ثالثاً: اتفاقية "بازل3"	88
رابعاً: اتفاقية "بازل 4"	91
الْمُحَاضَرَةُ السَّابِعَة: قَوَاعِدُ الْحَيْطَةِ و الْحَذَرِ	
أولاً: ظهور قواعد الحيطة و الحذر	93
ثانياً: المنظمات الدولية الخالقة لقواعد الحيطة و الحذر	97
ثالثاً: قواعد الحيطة و الحذر المطبقة على القطاع البنكي في الجزائر	101
الْمُحَاضَرَةُ الثَّامِنَة: تَسْيِيرُ الْقُرُوضِ الْمُتَعَثِّرَةِ	
أولاً: ماهية القروض المتعثرة (Non-performing loans)	111
ثانياً: أسباب تعثر القروض	113
ثالثاً: مؤشرات تعثر القروض	115
رابعاً: احتساب نسبة و تكاليف القروض المتعثرة	116
خامساً: مراحل تعثر القروض	117
سادساً: آليات وأساليب معالجة القروض المتعثرة	118
سابعاً: تجربة الجزائر في معالجة القروض المتعثرة	123
الْمُحَاضَرَةُ التَّاسِعَة: مُرَاقَبَة التَّسْيِيرِ فِي الْبُنُوكِ التِّجَارِيَّة	
أولاً: مفهوم مراقبة التسيير (Management Control)	126
ثانياً: خصائص، أهمية و دور مراقبة التسيير	127
ثالثاً: أهداف، مبادئ و مهام مراقبة التسيير	129

رابعاً: أدوات مراقبة التسيير في البنك	132
الْمُحَاضَرَةُ الْعَاشِرَة: إِسْتِرَاتِيجِيَّة الْبَنْك	
أولاً: مفهوم الاستراتيجية (Strategy)	146
ثانياً: مفهوم التسيير الاستراتيجية	147
ثالثاً: الدوافع و الأساليب المستخدمة لمواجهة التنافسية	149
رابعاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي	150
رابعاً: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية	152
خامساً: الاستراتيجيات التعاونية	158
سادساً: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	158
سابعاً: التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج (SWOT)	159
ثامناً: أهمية و خصائص التحليل الاستراتيجي (SWOT)	160
تاسعاً: استراتيجيات التحليل الاستراتيجي (SWOT)	161
عاشراً : الصيرفة الإسلامية في الجزائر وفق نموذج (SWOT)	162
قَائِمَةُ الْمَصَادِرِ و الْمُرَاجِع	164

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
(1.1)	نموذج الميزانية	21
(2.1)	نموذج خارج ميزانية	24
(3.1)	نموذج حساب النتائج	26-25
(4.1)	نموذج جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة)	28-26
(5.1)	نموذج جدول تغير الأموال الخاصة	30-29
(6.1)	أنواع المخاطر و مؤشرات قياسها	69-68
(7.1)	الأوزان الترجيحية داخل ميزانية بنك حسب مقررات لجنة بازل1	81-80
(8.1)	النموذج الأساسي لمعدل كفاية رأس المال	82-81
(9.1)	الوزن الترجيحي للقروض الممنوحة للجهات السيادية	85
(10.1)	تعديلات بازل المتعلقة برأس المال	89
(11.1)	أدوار و وسائل مراقبة التسيير	129
(12.1)	نموذج ميزانية تقديرية	135
(13.1)	نموذج لوحدة قيادة	138
(14.1)	ملخص استراتيجيات Porter	157

قائمة الاشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
(**1.2**)	ملخص لأنواع المخاطر البنكية	69
(**2.2**)	أساليب معالجة القروض المتعثرة	123
(**3.2**)	مثلث مراقبة التسيير	127
(**4.2**)	وظائف الموازنة التقديرية	133
(**5.2**)	المسار العام للموازنة التقديرية	134
(**6.2**)	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	141
(**7.2**)	الاستراتيجيات العامة للتنافس	152
(**8.2**)	مصفوفة التحليل الرباعي SWOT	161

الْمُحَاضَرَةُ الْأُولَى: الْبُنُوكُ التِّجَارِيَّةُ

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1. فهم البنوك التجارية و وظائفها.
2. التفرقة بين مهام البنك التجاري و البنوك الأخرى.
3. معرفة الدور الوسيط الذي تلعبه البنوك التجارية بين المودعين و المقترضين.

تمهيد :

تعتبر البنوك التجارية من أهم المؤسسات المالية في العصر الحديث و التي لعبت دورا كبيراً و نشطاً في الاقتصاد و دفع عجلة التنمية؛ و نظراً للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة كوسيط مالي بين المدخرين و المستثمرين و من هم بحاجة إلى التمويل. ارتأينا إلى تسليط الضوء في هذه المحاضرة على البنوك التجارية و وظائفها.

أولاً: نشأة البنوك التجارية و مفهومها

1. **نشأته و تطوره التاريخي:** ظهرت البنوك التجارية نتيجة تطور الأعمال التي كان يقوم بها الصاغة و الصيارفة و المرابين في أوروبا. حيث كانوا يحفظون ودائع التجار و يسلمونهم شهادات إيداع تثبت حقوق المودعين مقابل عمولة يتقاضونها، ثم أصبح الناس يتعاملون بهذه الشهادات دون سحب ودائعهم الحقيقية و إذا سحب منها جزء عادة ما يتم إيداع كميات جديدة .و لما لاحظ الصيارفة ذلك فكروا في الاستفادة منها بإقراضها للغير مقابل الحصول على فوائد مستغلين ثقة المودعين و المقترضين.

و أجمع الباحثون على أن تاريخ نشأة البنوك الحديثة يعود لمنتصف القرن 12 حيث تأسس أول بنك في مدينة البندقية عام 1157م تلاه بنك برشلونة عام 1401م ثم بنك (BANCA DELLA PAIZZA DI RIALTA) عام1587م بمدينة البندقية أيضا ثم بنك أمستردام 1609 هدا الأخير يعتبر النموذج الذي أخدت به البنوك الأوروبية بعد دلك و بعدها كافة دول العالم، تلاه بنك هامبورغ بألمانيا عام 1619م وبنك انجلترا سنة 1694م ثم بنك فرنسا الذي أسسه نابليون عام 1800م. وفي القرن 19م و مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا أدى ذلك إلى دخولها في عصر الإنتاج الذي احتاج إلى الكثير من المال، فظهرت الحاجة

إلى وجود بنوك تشبه الشركات المساهمة التي انتشرت أعمالها بشكل كبير؛ مما دفعها إلى افتتاح فروع لها، كما شهدت هذه الفترة ظهور بنوك متخصصة في الائتمانات الصناعية، والزراعية، والعقارية[1].

2. **مفهوم البنك التجاري (بنك الائتمان):**

أ. **معنى كلمة بنك (Bank)**: كلمة **بنك** أصلها هو الكلمة الايطالية **بانكو** (Banco) وتعني مصطبة. وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود[2].

ب. تعريف البنك التجاري: هو مؤسسة مالية عملها الرئيسي هو تجميع المدخرات العاطلة مؤقتاً، من الجمهور لغرض تقديمها للغير لاستخدامها. و بعبارة أخرى: هو يقبل الودائع —ويكون مدينا بقيمتها– ويقرض الأموال– (وهذا هو الائتمان) و يكون دائنا بقيمتها.

3. **طبيعة عمل البنك التجاري:** إن البنك يتاجر بأموال الناس، وأمواله لا تمثل إلا جزءا بسيطا من مجموع الأموال التي يتعامل بها، ومن هذه الحقيقة الهامة يتوجب على البنك ما يلي[3]:

أ. **الحرص (Caution)**: يجب على البنك أن يكون حريصاً على أموال المودعين الذي يأتمنونه على أموالهم وذلك حتى يكون في مستوى الثقة الممنوحة له، وهذا الحرص يتمثل في الضمانات التي يطلبها عند منح القروض.

ب. **السيولة (Liquidity)**: إن البنك يتعامل بأموال الناس فعليه أن يكون مستعدا لطلبياتهم إذا أرادوا سحب ودائعهم، وهذا يعني توفير السيولة الكافية لدى البنك لمواجهة طلبات السحب الآنية أو الفورية.

ثانياً: أهمية البنوك التجارية و أهدافها

1. **أهميته** : تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث فيما يلي[4]:

---

[1] فؤاد بن حدو، " **محاضرات في تحليل السياسات النقدية**"، مطبوعة بيداغوجية، السنة الأولى الماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر، 2023/2022، ص: 30-31، أنظر الرابط: http://dspace.univ-relizane.dz/home/handle/123456789/251

[2] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2008م، ص24.

[3] نفس المرجع، ص28.

[4] يوسف كمال محمد،" **فقه الاقتصاد النقدي**"، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993م، ص146-147.

أ. بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط و المدة الملائمة للاثنين؛

ب. بدون البنوك تكون المخاطر أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد؛

ج. نظرا لتنوع استثمارات للبنوك فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية؛

د. يمكن للبنوك نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل؛

هـ. أن وساطة البنوك تزيد سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود ترد عائدا مما يقلل الطلب على النقود؛

و. بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة وعائد مختلف وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجب لها؛

ز. تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطرة.

2. **أهدافها:** تتمثّل أهداف البنوك التجارية بما يأتي :[1]:

أ. إنشاء مؤسسة من أجل تحصيل الأرباح والقيام بالأنشطة الاقتصادية؛

ب. جمع المدخرات من الناس بمعدّل فائدة قليل، ثُمّ إقراض هذه الأموال بمعدّل فائدة أعلى؛

ج. حثّ الأفراد على توفير الأموال و استثمارها؛

د. تسريع الاستثمارات؛

هـ. الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي؛

و. إعطاء النصائح للحكومات فيما يتعلّق بالقضايا الاقتصادية.

ز. خدمة الزبائن بشكل أفضل.

ثالثاً: خصائص البنوك التجارية و وظائفها

1. **خصائصها:** يتميز البنوك التجارية بعدة خصائص نذكرها كالتالي[2]:

[1] فؤاد بن حدو ، " **محاضرات في مقياس العمليات البنكية و تمويل المؤسسات**"، لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، 2023/2022م، أنظر الرابط: http://elearning.univ-relizane.dz/moodle/.

[2] نفس الرابط.

أ. رقابة البنك المركزي، تتأثر أعمال البنوك التجارية برقابة البنك ا لمركزي ولا تؤثر عليه، حيث أن للبنك المركزي سلطة الرقابة علي البنوك العاملة في الدولة، وتحديد النسب الخاصة بنشاطها مثل نسبة الاحتياطي القانوني، ونسبة السيولة، وتحديد أسعار الخصم، وتسعير بعض الخدمات.

ب. التعدد والتنوع، حيث تتعدد البنوك التجارية وتتنوع تبعاً لحاجة النشاط الاقتصادي إلى النقود الورقية والمعدنية و البنكية ، وحسب طبيعة التعاملات .وتنتشر فروع البنوك التجارية بين الأماكن المختلفة حسب التوزيع المكاني(الجغرافي) لهذا النشاط اختلاف النقود البنكية عن النقود القانونية في قوة الإبراء، وتتزايد قوة إبراء النقود البنكية بالمز د من الثقة في أدوات البنوك التجارية وأعمالها، وبزيادة الوعي البنكي وانتشاره بين السكان، وبالتعامل السليم بالقواعد والأنظمة والتعليمات التي تحكمه.

ج. تحقيق الأرباح، تسعي البنوك التجارية إلي تحقيق الأرباح من خلال جميع الأعمال التي تمارسها سواء لعملائها أو للآخرين.

2. **وظائفها**: تمكن وظائف البنوك التجارية في ما يلي[1]:

أ. التوسط بين المدخرين (المقرضين) والمستثمرين (المستقرضين) وهي عبارة عن تجميع المدخرات ووضعها في متناول الأفراد أو المشروعات الراغبة في الاقتراض؛

ب. خلق النقود وهي وظيفة أشد أهمية من الوظيفة الأولى تتميز بها البنوك التجارية ويمكن من خلالها التأثير على عرض النقود وسيتم شرحها بالتفصيل لا حقاً؛

ج. العمليات البنكية الأخرى وتتمثل في تسوية حسابات الزبائن.

رابعاً: أنواع البنوك

يتكون الجهاز البنكي في أي دولة من الدول من عدد البنوك تختلف في أنواعها تبعا لتخصصاتها. وأهم أنواع هذه البنوك:

1. **البنك المركزي (بنك الدولة)**: عرف "**سايزر**" البنك المركزي بأنه:" عضو أو جزء من الحكومة الذي يأخذ على عاتقه تسيير العمليات المالية للحكومة وبواسطة تسيير هذه العمليات يستطيع التأثير في سلوك المؤسسات المالية، مما يجعلها تتوافق مع السياسات الاقتصادية للدول"[2].

---

[1] فؤاد بن حدو ، " **محاضرات في مقياس تحليل السياسات النقدية**"، أنظر الرابط السابق، :-http://elearning.univ .relizane.dz/moodle/

[2] جمال بن دعاس، "**السياسة النقدية في النظامين الإسلامي والوضعي-دراسة مقارنة**"، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة القديمة، الجزائر، الطبعة الأولى،2007م، ص: 163-164.

2. **البنوك التجارية:** و قد سبق و أن قدم تعريفا له ، وهو يأخذ في العادة أحد شكلين أساسيين هما :

أ. **البنوك التجارية ذات وكالات:** حيث تتم العمليات البنكية من خلال وكالات في مكان واحد(مدينة أو أكثر من مكان، أكثر من مدينة)، وبذلك يتم الرقابة على هذه الوكالات من خلال المركز الرئيسي وقد يحدث اختلاف في الخدمات البنكية المقدمة من الوكالات، وقد تسمى بالبنوك التجارية العامة حيث تقوم بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتقديم القروض القصيرة ومتوسطة الأجل كما تتعامل في مجالات الصرف الأجنبي.

ب. **البنوك التجارية ذات الوحدة الواحدة(البنوك المحلية):** حيث تتم الخدمات البنكية من خلال بنك موجود في مكان واحد. ويعتبر هذا النوع شائع في الولايات المتحدة الأمريكية، بسبب العرف والقانون والقدرة على مقابلة حاجة الزبائن. بينما الأولى (ذات الوكالات)هو شائع في الجزائر.

3. **البنوك الاسلامية:** هي مؤسسة مالية بنكية وسيطة ، تهدف إلى تحقيق الربح ، و تلتزم في جميع أعمالها و انشطتها المالية و البنكية والاستثمارية بأحكام الشريعة ومقاصدها"[1].

4. **بنوك استثمار:** تتمثل طبيعة عملها في توجيه الأموال لمن يسعى لتجديد أو تكوين رأس المال الثابت (مصنع، عقار، ارض زراعية). هذه الأموال غير قابلة للطلب من طرف المودعين متى يشاء، أي أنها تعتمد على رأس مالها بالدرجة الأولى والذي يفترض أن يكون كبيرا نسبيا، الودائع لآجال غير مستحقة أي مرتبطة بتاريخ، يكون الاقتراض على الغير بفترة محددة بتاريخ (سندات)[2].

5. **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 دورا ملحوظا كما أن تجميع الودائع لا يمثل واحدا من أغراضها بل يجب ملاحظة ما يلي [3]:

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

أ. **البنوك الصناعية:** تقوم بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالهم على أتم وجه ورفع مستوى الصناعة والمساهمة في إنشاء شركات صناعية ومثل ذلك البنك الصناعي[4].

---

[1] فؤاد بن حدو ، " **الصيرفة الاسلامية: موسوعة علمية عن آلية عمل البنوك الإسلامية**"، ألفا للوثائق–نشر– استيراد و توزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2021م، ص: 43

[2] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص:31.

[3] محمد الصيرفي، "**إدارة المصارف**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى،2007م، ص:26.

[4] نفس المرجع ، ص:27.

ب. **البنوك الزراعية:** تقوم هذه البنوك بمنح سلف للزراع لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار الزراع من استغل المرابين ومثل ذلك بنك التسليف الزراعي و التعاوني[1].

ج. **البنوك العقارية:** توظف أموالها في منح قروض ذات أجل مقابل رهن عقاري بضمان أراضي زراعية وذلك لاستصلاح الأراضي أو بناء عقارات، وقي اغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة الوطنية[2].

د. **بنوك الادخار:** وهي تختص بتجميع مدخرات الأفراد التي تكون في الغالب مستحقة عند الطلب وتعيد تشغيلها بالإقراض لآجال مختلفة[3].

هـ. **بنوك الأعمال:** هي بنوك ذات طبيعة خاصة وتقتصر عملياتها على المساهمة في تمويل وتسيير المنشآت الأخرى عن طريق اقتراضها أو الاشتراك في رأسمال أو الاستحواذ عليها إذن فهي تتعامل في سوق رأس المال[4].

6. **البنوك الالكترونية:** يقصد بالبنوك الالكترونية تلك البنوك التي تقدم خدماتها عن بعد عن طريق شبكة معلومات البنك الداخلية حيث يوجد اتفاق عام على أن البنوك الالكترونية تحقق العديد من المزايا لكل من البنوك و الزبائن[5].

7. **البنوك الرقمية (الافتراضية):** هي البنوك التي تقدم الخدمات البنكية عبر القنوات أو المنصات الرقمية باستخدام التقنيات الحديثة (التكنولوجية المالية)"[6].

خامساً: قبول الودائع

تعتبر الودائع من أهم مصادر التمويل للبنوك التجارية، لذلك تحرص البنوك على تنميتها، من خلال تنمية الوعي البنكي، والادخاري، بالتوسع في فتح المزيد من الوحدات البنكية، وتبسيط إجراءات التعامل، من حيث السحب والإيداع، ورفع كفاءة الأوعية الادخارية[1].

---

[1] محمد الصيرفي، "**إدارة المصارف**"، مرجع سابق، ص:26.

[2] نفس المرجع ، ص: 27.

[3] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 31.

[4] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[5] محمد الصيرفي، "**إدارة المصارف**"، مرجع سابق، ص: 27.

[6] أنظر الرابط: https://kibs.edu.kw/wp-content/uploads/2022/07/Edaat-April-2022.pdf ، تاريخ الاطلاع : 2025/08/12 على الساعة : 01سا و 07د

1. **تعريف الودائع (Deposits)**: هي اتفاق يدفع بمقتضاه المودع مبلغا من النقود بوسيلة من وسائل الدفع، ويلتزم بمقتضاه البنك برد هذا المبلغ للمودع عند الطلب أو حينما يحل أجله، كما قد يلتزم بدفع فوائد على قيمة الوديعة[2]. وهي دين بذمة البنك وتكون إما بشكل نقود أو بشكل قيم منقولة[3].

2. **أهمية الودائع**: تعتبر الوديعة هامة من عدة جوانب، سواء من وجهة نظر الأفراد أو النظام البنكي أو الاقتصاد ككل. فهي تفتح آفاقا واسعة أمام كل الأطراف، وتتيح لكل واحد منها فرصة لتحقيق أهدافه فيما يتعلق بالأمن والسيولة والربحية، وتمثل الودائع آفاقا لتوظيف أموال البعض، تساهم في تغطية عجز البعض الآخر، وخلق إمكانيات جديدة تسمح بالتوسع في النشاط الاقتصادي، وتنمية ديناميكية دائمة، من خلال تدفقات مالية مستمرة، تساعد على تطور الأعمال[4].

3. **أشكال الودائع**:

أ. **الودائع الجارية (الودائع تحت الطلب)**: و هي عبارة عن اتفاق بين البنك والزبون الذي يودع بموجبه هذا الأخير مبلغاً من النقود لدى البنك، على أن يكون له الحق في سحبه في أي وقت يشاء ودون إخطار سابق منه[5]. و بالتالي فان البنك لا يدفع عنها أي فوائد[6]. وتتمثل عادة في: رواتب الموظفين، وودائع الحكومة.

ب. **ودائع التوفير**: تمثل اتفاق بين البنك والزبون يودع بموجبه الزبون مبلغاً من النقود لدى البنك مقابل الحصول على فائدة، على أن يكون للزبون الحق في السحب من الوديعة في أي وقت يشاء دون إخطار سابق منه[7]. وهذا النوع خاص بالأفراد دون المؤسسات (مثل دفتر التوفير).

ج. **الودائع لأجل (ودائع الاستثمار)**: تمثل اتفاق بين البنك والزبون، يودع الأخير بموجبه مبلغاً من النقود لدى البنك، لا يجوز له سحبه أو سحب جزء منه قبل تاريخ متفق عليه. وفي مقابل ذلك يحصل المودع على فائدة بصفة دورية أو يحصل عليها في نهاية مدة الإيداع[8]. بعكس الحساب الجاري أو حساب

---

[1] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف،" **الإدارة الحديثة في البنوك التجارية": السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية والتطبيقية، البنوك العربية**-دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004م، ص: 117.

[2] منير إبراهيم هندي، "**إدارة البنوك التجارية**"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2002م، ص: 147.

[3] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 77.

[4] الطاهر لطرش،" **تقنيات البنوك**"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003م، ص: 28- 29.

[5] نفس المرجع، ص: 26.

[6] منير إبراهيم هندي، "**إدارة البنوك التجارية**"، مرجع سابق، ص: 147.

[7] نفس المرجع، ص: 149 .

[8] نفس المرجع، نفس الصفحة.

الادخار الذي يمكن غلقهما في أي وقت بإرادة الطرفين أو حساب الاعتماد الذي يمكن للبنك غلقه في أي وقت .

مثال: قام شخص بإيداع مبلغ : 10000دج في حساب استثمار ببنك لمدة: 03 سنوات و بمعدل فائدة بسيطة: 04% سنوياً. المطلوب: حساب معدل الفائدة ؟

الحل:

$I=Co \times T \times N$

$I_1=10000 \times 04\% \times 1 = 400$ DA

$I_2=10000 \times 04\% \times 1 = 400$ DA

$I_3=10000 \times 04\% \times 1 = 400$ DA

$I= I_1 + I_2 + I_3$

$I= 400 + 400 + 400 = 1200$ DA

أو

$I=10000 \times 04\% \times 3$

$I=1200$DA

أي بعد 03 سنوات من ايداع مبلغ : 10000دج سيتحصل المستثمر على فائدة سنوية تقدر بـ: 400 دج أي ما مجموعه : 1200 دج خلال مدة الايداع.

3. **ودائع لأجل بإشعار:** و يتم الاتفاق مع البنك على أوقات محددة يقوم فيها الزبون بالسحب قبل الموعد بوقت معين يتم الاتفاق عليه مع البنك[1].
4. **الودائع الائتمانية:** الودائع الائتمانية هي عبارة عن ودائع كتابية ناتجة عن مجرد تسجيل محاسبي لحركات الأموال داخل البنك. و يختلف هذا النوع من الودائع عن بقية الأنواع الأخرى، هذا النوع الوحيد الذي لا يكون نتيجة إيداع حقيقي، بل ناشئ عن مجرد فتح حسابات ائتمانية والقيام بعمليات الإقراض. ومثال على ذلك حينما يقوم صاحب وديعة حقيقية بتحريري شيك لفائدة شخص ما دون أن يقوم هذا الشخص بسحب فعلي للنقود، فان البنك يقوم بتسجيل هذه العمليات محاسبياً، بحيث يجعل حساب المحسوب عليه مديناً وحساب المستفيد دائناً [2].

---

[1] محمد مداحي، " **محاضرات في التسيير البنكي**"، مطبوعة بيداغوجية، موجهة لطلبة الماستر، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة ، الجزائر، 2019/2018، ص: 09.

[2] الطاهر لطرش، " **تقنيات البنوك**"، مرجع سابق، ص: 28.

5. **الودائع المجمدة:** من أمثلة هذا النوع التأمينات النقدية التي تتقاضاها البنوك التجارية نظير إصدار خطابات الضمان والتي لا ترد عادة إلا بعد إعادة خطاب الضمان للبنك بعد انتهاء الغرض من إصداره. وتتقاضى البنوك أيضاً تأمينات نقدية نظير تمويل بعض الاعتمادات المستندية الخاصة باستيراد السلع من الخارج[1].

سادساً: القروض و أنواعها

1. مفهوم القرض و أهميته الاقتصادية :

أ. **تعريف القرض (loan):** هو المبلغ من المال يضعه المقرض (الدائن) بين أيدي المقترض (المدين) لمدة معينة ولغرض معين، مقابل التعهد بتسديده مع فائدة متفق عليها في مدة محدودة، كما يكون القرض مضمونا أو غير مضمون ويسدد مبلغ القرض حسب الاتفاق أما دفعة واحدة بتاريخ معين أو على عدة دفعات محددة بتواريخ[2].

ب. **أهمية الاقتصادية للقرض:** تتمثل أهمية القرض في تسهيل المعاملات التي أصبحت تقوم على أساس العقود والوعد و الوفاء. وكيف أن هذا الأسلوب قد رافق النهوض الاقتصادي الذي لم يسبق له مثيل في تاريخ الإنسانية في العصور الحديثة، ويعتبر وسيلة مناسبة لتحويل رأس المال من شخص لآخر وبذلك فهو واسطة للتبادل وواسطة للاستغلال الأموال في الإنتاج و التوزيع أي واسطة لزيادة إنتاجية رأس المال[3].

ج. **ثمن القرض:** عندما يقوم البنك بمنح القرض فانه يتقاضى مقابل ذلك أجراً، يتمثل في الفائدة، إذن فهو يتخلى عن سيولة آنية لفائدة زبائنه وينتظر منهم الالتزام بإعادتها في تاريخ لا حق، ومعدل الفائدة هو ثمن الانتظار[4].

د. **سعر الفائدة:** هو أجر كراء النقود يلتزم المقترض بدفعه إلى البنك مقابل التنازل المؤقت له على السيولة. و تدخل اعتبارات كثيرة في تحديد معدل الفائدة، فمن هذه الاعتبارات ما يرتبط بالقرض ذاته، ومنها ما يرتبط بوضعية السوق النقدية بصفة عامة. و هو على كل حال مؤشر هام تقاس على أساسه تطورات العديد من التغيرات الاقتصادية والنقدية. ويتركب معدل الفائدة من مركبتين أساسيتين هما: المعدل المرجعي والعمولات المختلفة.

---

[1] عيد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، " **الإدارة الحديثة في البنوك التجارية**"، مرجع سابق، ص: 127.

[2] أحمد نبيل نمري، "**مبادئ في العلوم المصرفية**"، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1981م، ص: 165.

[3] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 113.

[4] الطاهر لطرش، "**تقنيات البنوك**"، مرجع سابق، ص: 69.

و عليه يمكن وضع معدل الفائدة في شكل علاقة كما يلي:

معدل الفائدة = معدل المرجعي + العمولات

هـ. **المعدل الرجعي**: هو معدل موجه يتخذ كمرجع لتحديد المعدلات النهائية، وعليه فانه بالنسبة للقروض العادية ليس هو المعدل النهائي للقرض ولكنه معلم تحسب على أساسه معدلات الفائدة النهائية.

- **العمولات**: هي عبارة عن مجموع ما يتقاضاه البنك نظير الأتعاب التي يتحملها عند القيام بعملية القرض، ويتحدد مبلغ هذه العمولات بناء على العديد من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:

- **طبيعة القرض**: ويقصد بها الخصائص المرتبطة به مثل: مبلغ القرض ومدته، ويرتفع مبلغ هذه العمولات مع ارتفاع مبلغ القرض وطول مدته.
- **الأخطار الشخصية المرتبطة بالقرض**: ويتم النظر هنا بصفة أساسية إلى مدى قدرة المقترض على التسديد وشخصيته وسمعته وكذلك تقاس على أساس حجم المؤسسة والنشاط الذي تعمل فيه.
- **عمولات مختلفة أخرى**: مثل المصاريف الإدارية ومصاريف الاستعمال وغيرها[1].

2. أشكال القروض:

أ. **قروض قصيرة الأجل**: يمثل هذا النوع معظم قروض البنوك التجارية ويعتبر من أفضل أنواع التوظيف لديها، ومدتها سنة واحدة، والوفاء بها يتم مع نهاية العملية التي استهدف تمويلها. وتمس هذه القروض النشاطات التي تقوم بها المؤسسات خلال دورة الاستغلال ولها عدة صور أهمها:

- **الخصم** : هو تحويل للحق من الدائن لدائن آخر، أي تنازل الدائن عن دينه بذمة مدينه لقاء الاستيفاء المعجل لدينه (لقاء السيولة الفورية النقدية).

- **خصم الورقة التجارية**: هو قيام البنك بشراء الورقة التجارية من حاملها قبل موعد استحقاقها، لقاء خصم من قيمتها. ثم يقوم بتحصيل قيمتها من المدين في التاريخ الموعود. ومن هذه الأوراق نذكر: الكمبيالة، السند الاذني، سند إيداع البضاعة في المخازن العمومية...وغيرها[2]. هذه الأوراق المخصومة عموماً هي أوراق قابلة للتعبئة لدى البنك المركزي، أي أنه يمكن إعادة خصمها إذا احتاج البنك إلى السيولة مقابل ثمن يسمى سعر إعادة الخصم (سعر الفائدة)[3].

---

[1] الطاهر لطرش، "**تقنيات البنوك**"، مرجع سابق، ص: 70-72.

[2] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 95.

[3] الطاهر لطرش، "**تقنيات البنوك**"، مرجع سابق، ص: 66.

- **خصم الشيك:** هو وسيلة سحب من الحساب أي وسيلة للدفع في الحال، أي انه ليس أداة ائتمان ولكن بعض الممارسات التجارية والبنكية في بعض الأقطار تسمح بان يكون استحقاق الشيك بعد فترة معينة من الزمن، وعندئذ يصبح أداة ائتمان قابلة للتداول أي انتقال الخصم وبالتالي قابلا للخصم[1].

مثال: ورقة تجارية قيمتها الاسمية : 19800دج، تاريخ استحقاقها : 25 جوان 2022م، تم خصمها بتاريخ : 10 مارس لدى البنك، مع العلم ان معدل الخصم هو : 10%.

المطلوب: حساب مبلغ الخصم و القيمة الحالية للورقة التجارية؟

الحل :

1. **حساب مبلغ الخصم E:**

$$E = \frac{Vn \times I \times N}{360}$$

$$E = \frac{19.800 \times 10 \times 107}{36.000}$$

E=588.50 DA

2. **حساب القيمة الحالية للورقة التجارية Va:**

Va=Vn-E

Va=19.800-588.50

Va=19.211.50DA

- **اعتمادات الصندوق:** و هي تسمى بهذا الاسم بسبب ارتباطها بالصندوق أي الحساب المستمر للزبون. وتهدف إلى تغذية صندوق الزبون وتلبية الآنية للسيولة، اعتمادات الصندوق هي تلك الذي يقدم البنك بموجبها أو يتعهد بتقديم المال للزبون مقابل عهد بالتسديد مع فائدة ولها عدة صور[2]:

- **اعتماد البريد الوارد** : وبموجبه يدفع البنك قيمة الصك في حالة عدم كفاية رصيد الزبون وهذا الأخير يوفي المبلغ خلال يوم أو يومين.

[1] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 95-96

[2] نفس المرجع، ص: 97-99.

- **اعتماد الموسم**: هو تسليف على الحساب الجاري قد يمتد إلى تسعة أشهر ويستخدم عندما تكون دورة الإنتاج أو البيع موسمية الذي يقصد مواجهة تكاليف الموارد الأولية أو النقل...الخ.

- **تسهيلات الصندوق**: وهي تمتد لبضعة أيام كان يقبل البنك توظيف ورقة تجارية لصالح الزبون، أو يمنحه اعتماد على المكشوف لتمكينه من مواجهة العجز في صندوقه أو آخر الشهر عادة، وعموما فان هذه التسهيلات ترمي إلى تغطية الرصيد المدين لحين اقرب فرصة وفاء أو خصم .ومنها:

- **التوطين**: إن توطين الورقة التجارية يعني تحديد اسم البنك ورقم الحساب يجري منه وفيه تسديد قيمتها. وللتوطين سببان: الأول مالي والثاني توفر مزية تحديد اسم البنك وعند عدم الدفع في موعد الاستحقاق فان حامل السند يمكنه نظريا طلب سجن صاحب السند لان ذلك السند في الاستحقاق قد أصبح بمثابة شيك.

- **المكشوف**: ويعني المبلغ الذي يسمح البنك لزبونه بسحب ما يزيد عن رصيد حسابه الجاري أي بما يزيد عن رصيده الدائن، ويفرض البنك فائدة على الزبون خلال الفترة التي تسمح فيها مبالغ تفوق رصيده الدائن في الحساب الجاري. ويوقف البنك فرض الفائدة بمجرد عودة الرصيد من الدين إلى دائن. وبعبارة أخرى فان الفائدة ترتبط بمقدار المبلغ الذي ينكشف في الحساب الجاري (أي يصبح مدينا) وعلى فترة الانكشاف، وتحتسب الفائدة على أساس أيام السحب، ومدة المكشوف تصل إلى سنة واحدة.

- **بطاقات الائتمان (Credit Card)**: هي بطاقة صغيرة مصنوعة من البلاستيك، تسمح لصاحبها بشراء الخدمات والسلع بالاعتماد على الائتمان. وتعد هذه بطاقات أفضل بديل عن الشيكّات والنقود، وعنصراً مهماً من عناصر التجارة باستخدام شبكة الإنترنت، والتجارة الإلكترونيّة ومن أمثلتها: - Visa Master cart .

- **القروض الشخصية**: وتقدم لأشخاص الذين لديهم دخل ثابت كالموظفين والمتقاعدين وغيرهم ومقدارها يتناسب مع الدخل الشهري للمستفيد تناسب مع ويوفي القرض بأقساط شهرية لمدة سنة واحدة[1].

- **تسبيقات على الصفقات العمومية**: هي عبارة عن اتفاقيات للشراء وتنفيذ أشغال لفائدة السلطات العمومية من قبل المقاول[2].

---

[1] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 99.

[2] الطاهر لطرش، "**تقنيات البنوك**"، مرجع سابق، ص: 63.

- **قروض الربط:** هو عبارة عن قرض يمنح إلى الزبون لمواجهة الحاجة إلى السيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغالب، تحقيقها شبه مؤكد، و لكنه مؤجل فقط للأسباب خارجية. و يقرر البنك مثل هذا النوع من القروض عندما يكون هناك شبه تأكد من تحقق العملية محل التمويل، ولكن هناك فقط أسباب معينة أخرت تحقيقها[1].
- **تسبيقات على البضائع:** هي عبارة عن قرض يقدم إلى الزبون لتمويل مخزون معين والحصول مقابل ذلك على بضاعة كضمان للقرض. وينبغي على البنك أثناء هذه العملية التأكد من وجود البضاعة وطبيعتها ومواصفتها ومبلغها إلى غير ذلك من الخصائص المرتبطة بها[2].
- **قرض الموسم:** تنشأ عندما يقوم البنك بتمويل نشاط موسمي لأحد زبائنه، فالكثير من المؤسسات نشاطاتها غير منتظمة وغير ممتدة على طول دورة الاستغلال ، بل إن دورة الإنتاج أو دورة البيع موسمية. وأمثلتها نشاطات إنتاج وبيع اللوازم المدرسية وكذلك إنتاج وبيع المحاصيل الزراعية...الخ[3].
- **الاعتماد بالقبول:** هو أحد صور الاعتماد بالضمان ، يتدخل فيه البنك لضمان زبونه تجاه الغير وذلك بالتوقيع على كمبيالة محسوبة عليه[4].
- **خطاب الضمان:** تمنح هذه الكفالات من طرف البنك للمكتتبين في الصفقة، وذلك لضمانهم أمام السلطات العمومية (صاحبة المشروع)، وتمنح عادة هذه الكفالات لمواجهة أربع حالات ممكنة: كفالة الدخول إلى المناقصة ،كفالة التنفيذ، كفالة اقتطاع الضمان، و أخيرا كفالة التسبيق[5].
- **الاعتماد المستندي:** هي عملية تقوم بتوسط بنكان اثنان في بلدين مختلفين بين شخصين مختلفين في تسديد القيمة المتفق بينهما عن بضاعة يجهزها احدهما للآخر وهكذا يستحق المستفيد قيمة الاعتماد عندما يقدم مستندات بضاعة التي تم شحنها بالشروط المتفق عليها في العقد إلى البنك وهو في بلده، وهذا الأخير يقوم بتسديد المبلغ إليه ويرسل المسندات إلى البنك الأصلي عادة ولا يسلم البنك تلك الوثائق إلى زبونه أي المشتري حتى يستوفي منه حقه[6].

---

[1] الطاهر لطرش، "**تقنيات البنوك**"، مرجع سابق، ص: 61.

[2] نفس المرجع، ص: 63.

[3] نفس المرجع، ص: 60.

[4] فؤاد بن حدو ، " **محاضرات في مقياس العمليات البنكية و تمويل المؤسسات**"، أنظر الرابط السابق:http://elearning.univ-relizane.dz/moodle/.

[5] نفس الرابط السابق.

[6] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 103.

ب. **قروض متوسطة الأجل:** وتتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات وأحيانا سبعة و موضوعه في الغالب تمويل مشتريات معدات وماكينات أي التمويل الاستثماري لا التشغيلي والربحية المنتظرة من وراء هذا التمويل تعين على وفاء القرض[1].

ج. **قروض طويلة الأجل:** ومدتها تزيد عن خمس سنوات و أحيانا تزيد عن سبعة وتمنحه في الغالب مؤسسات متخصصة لقاء ضمانات تكافلية وعادة لقاء رهن رسمي (عقاري). أصبحت الآن من الوظائف التي تمارسها بنوك الودائع أي البنوك التجارية لقدرتها على ذلك بفضل السماح لها بقبول ودائع طويلة الأجل وبفضل إصدارها هي أيضا سندات طويلة الأجل[2].

د. **البيع الايجاري:** البيع الايجاري أو الإيجار المؤدي للبيع هو عقد بمقتضاه تؤجر معدات وعدد وتجهيزات لقاء أقساط إيجار دورية مع فرصة تملكها عند تسديد تمام الثمن المقرر لها أي عندما يبلغ مجموع الأقساط المدفوعة ثمن المأجور المتفق عليه. إذن هو إيجار لمدة معينة، وبيع بانتهاء المدة، أما الثمن فمقسم على أقساط تغطي مدة الإيجار[3].

سابعاً: الخدمات البنكية

و تشمل الاعمال التي يقدمها البنك التجاري لزبائنه مقابل عمولات فقط، و سنكتفي هنا بذكر بعضها مع الشرح البسيط :

1. **المتاجرة في العملات:** وتتمثل هذه الخدمة في عملية بيع و شراء العملات الأجنبية بسعر صرف يتم الاتفاق عليه بين طرفي العقد حيث يكون محدداً بسعر اليوم (السعر الحالي)، و التقابض سواء كان يداً بيد أو بالقيد الدفتري.
2. **إصدار الأوراق المالية و المتاجرة فيها:** يمكن للبنوك أن تجري عمليات على الأسهم، السندات و الصكوك الإسلامية لصالح الزبائن، من حيث الإصدار (الاكتتاب) و شراء و بيع هذه الأوراق المالية بناء على طلب الزبون، تشكيل المحفظة المالية لصالح الزبون دائما وتسيرها بالشكل الذي يحقق أفضل توظيف مالي ممكن، تقديم قروض بناء على حصوله على أسهم (أو سندات).

[1] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 106.

[2] نفس المرجع، ص: 107.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة.

3. **حوالات البنكية** : هي أمر كتابي يصدره المتعامل إلى البنك يتضمن دفع مبلغ معين من النقود إلى شخص آخر في مدينة أو دولة أخرى وسواء يكون العملة المحلية أو العملة الأجنبية. و التحويل بالعملة الصعبة يخضع لقوانين التحويل الخارجي والرقابة البنك المركزي[1].
4. **تحويل الاستحقاقات**: ويكون ذلك عندما يقبل البنك طلباً من مؤسسة معينة بان ترسل له شهرياً رواتب موظفيها، ويقبل البنك وسيجل الاستحقاقات الشهرية لكل موظف في حسابه المفتوح لدى البنك[2].
5. **إجارة الصناديق الحديدية**: حيث توضع فيها المجوهرات والوثائق والمستندات الملكية والوصايا والعقود الهامة والأوراق المالية ونسخاً من مفاتيح خزان النقد والأمانات والودائع...الخ[3].
6. **تقديم المشورة للزبائن**: من خلال منشورات في الميادين المالية و القانونية والإحصاءات ومشاكل التجارة الخارجية والرقابة على التحويل الخارجي... الخ[4].

ثامناً: ضمانات القروض

1. **تعريف الضمانات (Guarantees)**: عرفت المادة 644 من القانون المدني الجزائري الضمان على أنه: "هو عقد يكفل بمقتضاه شخص تنفيذ التزام بأن يتعهد للدائن بأن يفي بهذا الالتزام إذا لم يفي به المدين نفسه"[5].
2. **هدف الضمانات**: يقصد منه توثيق الالتزامات ومنع تعريض الديون للضياع أو المماطلة ككتابة و الشهادة والكفالة والرهن والشيكات وسندات الإذن وغيرها.
3. **القرض والضمان**: يتضمن القرض بكل أشكاله تأجيل السداد في المستقبل على أساس الوعد، وعادة لا يقبل القرض وعد المقترض بالتسديد ما لم يكن واثقا من أن التسديد سيتم فعلا في المستقبل فمن باب أولى يتحتم على البنك الذي يتعامل بأموال الناس الموكلة إليه أي الودائع، أن يحرص على ضمان استعادة القرض. ولذا فكل أشكال الائتمان البنكي بلا استثناء مربوطة بضمان التسديد بشكل أو بآخر. فما هي الضمانات التي يطلبها البنك من المقترض المستفيد من الائتمان؟[6].
4. **أشكال ضمانات القرض**: لقد قامت البنوك بالبحث عن الضمانات التي تمكنها من استرداد القروض والتي هي في الحقيقة أموال المودعين فأوجدت شكلين من الضمانات:

---

[1] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 135.

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] نفس المرجع، ص: 136

[4] نفس المرجع، نفس الصفحة

[5] "**القانون المدني الجزائري**" ، منشورات بيرتي، الجزائر، طبعة 2005م، ص: 163.

[6] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص: 108-109.

أ. **الضمانات الشخصية:** ترتكز الضمانات الشخصية على التعهد الذي يقوم به الأشخاص والذي بموجبه يعدون بتسديد المدين في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق. وعلى هذا الأساس فالضمان الشخصي لا يمكن أن يقوم به المدين شخصياً، ولكن يتطلب ذلك تدخل شخص ثالث للقيام بدور الضامن وفي إطار الممارسة[1]. و يمكن أن نميز بين:

- **الكفالة:** الكفالة هي عبارة عن التزام مكتوب من طرف البنك يتعهد بموجبه بتسديد الدين الموجود على عاتق المدين(الزبون) في حالة عم قدرته على الوفاء بالتزاماته. وتحدد في هذا الالتزام مدة الكفالة ومبلغها.
- **الضمان الاحتياطي:** وهو عبارة عن التزام يمنحه شخص يكون في العادة بنكا، يضمن بموجبه تنفيذ الالتزامات التي قبل بها احد مديني الأوراق التجارية. وعليه فان الضمان الاحتياطي هو عبارة عن تعهد لضمان القروض الناجمة عن خصم الأوراق التجارية[2].
- **تأمين الاعتماد:** هو ضمان شخصي يقوم به شخص معنوي، هو شركة التأمين لحساب المستفيد لتغطية خطر تعذر الوفاء بمبلغ الاعتماد[3].

ب. **الضمانات الحقيقية (العينية):** تعني أشياء مادية يقدمها المدين المقترض إلى البنك الدائن حيث يستطيع أن يستوفي دينه منها أي بيعها عند عجز المدين عن الوفاء في الميعاد. و على هذا الأساس فان الدائن أي البنك عندما يوثق قرضه بموجودات يملكها المدين فانه يحجب تلك الموجودات عن باقي الدائنين. ولحد مبلغ القرض فقط هذا ما يدعى الرهن وعرف الرهن بأنه "عقد يتم بمقتضاه منح المدين شيئا ذي قيمة تحت تصرف الدائن ضمانا لتسديد الدين في الأجل المتفق عليه"[4]. والرهن صفتان:

- **الرهن الحيازي:** عرفت المادة 948 من القانون المدني الجزائري الرهن الحيازي على أنه: " عقد يلتزم به شخص ضماناً لدين أو على غيره. أن يستلم إلى الدائن أو إلى أجنبي يعنيه المتعاقدان شيئا يرتب عليه الدائن حقا عينيا(عقاراً أو منقولاً) يخوله حبس الشيء (حيازة) إلى أن يستوفي الدين"[5].

---

[1] الطاهر لطرش، "**تقنيات البنوك**"، مرجع سابق، ص: 165-166.

[2] نفس المرجع، ص: 68.

[3] شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، مرجع سابق، ص 108-109.

[4] نفس المرجع، ص 110.

[5] " **القانون المدني الجزائري**"، مرجع سابق، ص: 234.

- **الرهن الرسمي أو التأميني:** بناء على المادة 882 من القانون المدني الجزائري فإن الرهن الرسمي يكون موضوعه العقار: دار، أرض زراعية... وهنا يكتفي تسجيل الرهن في السجل العقاري مع ترك العقار بيد صاحبه. هذا التسجيل وحده يضمن استيفاء الدين، يمنع المدين من التصرف بالعقار إلا بعد تسديد الدين[1].

ج. **الفرق بين الرهن الحيازي و الرهن الرسمي:** للتمييز بينها نذكر ما يلي:

- ينشأ حق الرهن الرسمي بمقتضى عقد رسمي بحيث يجب إتباع إجراءات رسمية لتوثيقه أمام موظف رسمي، بينما ينشأ حق الرهن الحيازي بمقتضى عقد عرفي؛
- تبقى ملكية وحيازة الشيء المرهون في حق الرهن الرسمي بيد المالك (المدين)، بينما تنتقل الحيازة في عقد الرهن الحيازي إلى الدائن؛
- يرد حق الرهن الرسمي على العقارات فقط، بينما يرد حق الرهن الحيازي على العقارات والمنقولات.

[1] " **القانون المدني الجزائري**"، مرجع سابق، ص: 220.

الْمُحَاضَرَةُ الثَّانِيَة: الْقَوَائِم الْمَالِيَّة الْبَنْكِيّة

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1. معرفة القوائم المالية البنكية ، أشكالها و دورها.
2. معرفة مصادر المعلومات المالية و المحاسبية للبنوك التجارية.
3. معرفة بنود الأصول و الخصوم في الميزانية نظرا لكونها الأداة الأكثر استعمالاً.

تمهيد :

تعتبر القوائم المالية للبنك إحدى أبرز أهم أدوات التسيير البنكي، حيث تعتبر مصدر المعلومة المالية والمحاسبية التي تبنى على أساسها مختلف القرارات المالية و التسييرية وتأتي هذه المحاضرة في إطار محاولة تسليط الضوء بدقة وتفصيل و فهم مختلف القوائم المالية المعمول بها في البنوك التجارية بشكل عام، بعرض للنماذج المطبقة في الجزائر وفق النظام: 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009 الذي يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك و المؤسسات المالية. وتتمثل القوائم المالية للبنوك التجارية في:

أولاً: الميزانية (Budget)

تعرف الميزانية على: "أنها مرآة تعكس الوضع المالي للمؤسسة، و ملخص لنشاطها مع نهاية كل سنة. و تحتوى على موجودات وحقوق المؤسسة تسمى بالأصول ، ومن جهة أخرى مطالبها و التزامتها و تسمى بالخصوم [1]. ويُراعى في الميزانية ترتيب عناصر الأصول وفق درجة السّيولة، وترتيب عناصر الخصوم وفق درجة الاستحقاق مضافاً لها قيمة حقوق الملكية، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن. على أن تُحقِّق حسابات الأصول والخصوم وحقوق الملكية توازناً في قيمتها[2].

و بالتالي فإن ميزانية بنك تجارية هي: "المرآة التي تعكس نتيجة نشاط البنك أو تعطي صورة هادفة عن المركز المالي في فترة زمنية معينة ، فالبنوك مؤسسات مالية تأخذ عناصر أصولها السائلة ذات الطبيعة النقدية وتعتبر

[1] عبد الكريم بويعقوب، " **أصول المحاسبة العامة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1999م، ص : 19 . – بتصرف –

[2] ساندر لحدو، " **مفهوم الميزانية المالية**"، تاريخ النشر : 2021/10/28، الرابط : https://mawdoo3.com/ – بتصرف–

أهم ممتلكات البنك و بالتالي يجب اعداد الميزانية بصورة توضح أهمية هذه العناصر. فخصوم البنك تمثل مصادر أمواله، أما أصول البنك فهي تمثل أوجه استخدام أمواله"[1].

تتكون الميزانية من الأصول و الخصوم التي تقيد بقيمتها الصافية الحقيقية وتصنف وفق معيار الزمن (درجة السيولة/الاستحقاق) وهي على النحو التالي بالتفصيل:

1. **الأصول** (**Assets**): يقصد في تعريفها المبسط كل ما تقوم المؤسسة بامتلاكه وكل ما يمثل حق للمؤسسة لدى الغير. و تصنيف عناصر الأصول يتم على أساس مبدأ السيولة المتنازلة أي من أسرع درجة سيولة (النقود) إلى أبطأ درجة سيولة (التثبيتات) وهي تمثل الأموال التي يتم بها أو في ضوئها توزيع الموارد المتاحة للبنك بين مختلف مجالات الاستثمار المتعددة[2]. تتضمن الأصول العناصر التالية [3]:

- **الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية:** ويشمل الصندوق الذي يحتوي على الأوراق و القطع النقدية الجزائرية والأجنبية التي لذا سعراً قانونياً وكذا الشيكات السياحية، بالإضافة إلى الموجودات لدى البنك المركزي والخزينة العمومية وكذا الموجودات لدى مركز الصكوك.
- **أصول مالية مملوكة لغرض التعامل:** وتشمل الأصول المالية المكتسبة من طرف البنك لغرض تحقيق ربح في رأس المال في أجل قصير، عن طريق إعادة بيعها في إطار أنشطة السوق.
- **أصول مالية جاهزة للبيع:** يشمل هذا الحساب على الأصول المالية التي لا تدرج في الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل والمملوكة حتى تاريخ الاستحقاق وقروض وحسابات دائنة على الهيئات و الزبائن والمساهمات في الفروع والمؤسسات المشتركة والكيانات.
- **قروض وحسابات دائنة على الهيئات المالية:** و هي أصول مالية ذات دفع محدد أو قابلة للتحديد وغير مسعره في سوق نشيطة ويشمل أيضا المستحقات التابعة على المؤسسات المالية المحازة بموجب العمليات البنكية.

---

[1] فؤاد بن حدو، " **محاضرات في التسيير البنكي**"، السنة الأولى ماستر، تخصص اقتصاد نقدي ومالي، جامعة أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، 2025/2024، الرابط:https://elearning.univ-relizane.dz/course/view.php?id=1350

[2] أنظر الرابط: https://elearning.univ-relizane.dz/course/view.php?id=1350.

[3] نظام رقم 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

- **قروض وحسابات دائنة على الزبائن:** و هي مجموع السلفات والحقوق المحازة بموجب العمليات البنكية على الزبائن من غير المؤسسات المالية وكذا الحقوق المحازة على الزبائن، من غير الهيئات المالية من جراء عمليات الإيجار والتمويل.
- **أصول مالية مملوكة حتى الاستحقاق:** و هي الأصول المالية التي تتوج بمدفوعات محددة أو قابلة للتحديد وذات استحقاق محدد التي تنويها المؤسسة المالية، ونستطيع الحفاظ عليها حتى آجال استحقاقها.
- **الضرائب المؤجلة –أصول:** يسجل فيه مبالغ الضرائب على النتائج القابلة للتحصيل خلال السنوات المقبلة.
- **أصول أخرى** :ويشمل هذا الأصل خاصة على المخزونات والحقوق على الغتَ التي تظهر في بنود الأصول الأخرى، باستثناء حسابات التسوية كما يتضمن أيضا رأس المال المكتسب الغتَ مطلوب أو الغتَ مسدد رغم طلبه من رأس المال المكتسب.

2. **الخصوم (Liabilities)** : يقصد بالخصوم (الالتزامات) كل حق مالي على المؤسسة للغير، فإذا كان هذا الحق للشركاء أو المساهمين سمي حقوق الملكية (Owner's Equity) ، أما إذا تعلق هذا الحق بالغير فإنه يسمى التزام .و تصنيف عناصر الخصوم في الميزانية المالية يتم على أساس مبدأ الاستحقاق المتنازل، أي من أسرع درجة استحقاق (الودائع) إلى أبطأ درجة استحقاق (حقوق الملكية) .وهي تمثل الأموال التي توفرت لدى البنك من خصومه و رأسماله والتي يستخدمها في تمويل استثماراته او في تمويل الأصول المتوفرة لديه أو لتعزيزها[1]. تتضمن الخصوم العناصر التالية [2]:

أ. **البنك المركزي:** يشمل الديون تجاه البنك المركزي لبلد إقامة البنوك ورؤوس الأموال الخاصة قبل عمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال مع تمييز رأس الدال الصادر والاحتياطات.

- النتيجة الصافية للسنة المالية و العناصر الأخرى.
- الخصوم الغتَ جارية التي تتضمن الفائدة.
- موردون ودائنون أخرون.
- خصوم الضريبة.
- أرصدة الأعباء و الخصوم المماثلة .

[1] أنظر الرابط السابق: https://elearning.univ-relizane.dz/course/view.php?id=1350

[2] نظام رقم 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

- خزينة الأموال السلبية.
- مبالغ للدفع والاستلام .
- عدد الأسهم المرخصة الصادرة غير محررة كلياً.
- حقوق وامتيازات و تخفيضات محتملة متعلقة بالأسهم .
- خصوم أخرى اتجاه الغير والتي تدرج في حسابات أخرى من الخصوم باستثناء حسابات التسوية .

ب. **مؤونة لتغطية المخاطر والأعباء** :تشمل المؤونات المخصصة لتغطية تلك الخصائص التي يحتمل وقوعها، بسبب نشوء حوادث والتي يكون تقييمها و تحقيقها غير مؤكدين.

ج. **إعانات التجهيز وإعانات أخرى للاستثمارات** :ويشمل الإعانات لفائدة البنوك لغرض حيازة ممتلكات معينة أو إنشائها.

د. **أموال لتغطية المخاطر البنكية العامة** :ويشمل المبالغ المخصصة لتغطية المخاطر العامة عندما يستلزم الحذر ذلك للنظر للمخاطر المرتبطة بالعمل البنكية.

هـ. **الديون التابعة** :تشتمل على الأموال المتأتية من إصدار الأوراق النقدية أو الإقتراضات التابعة التي لا يمكن تسديدها في حالة التسويق.

و. **رأس المال**: و هو رأس المال الاجتماعي للمؤسسة البنكية.

ز. **الاحتياطات**: هي اقتطاعات من الأرباح السنوية المالية السابقة.

ح. **فارق التقييم**: يسجل فيه رصيد الأرباح والخسائر الغير مقيدة في النتيجة.

جدول رقم (1.1): نموذج الميزانية

الميزانية بالآف دج

الرقم	الأصول	الملاحظة	السنة ن	السنة ن–1
1	الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية			
2	أصول مالية مملوكة لغرض التعامل			
3	أصول مالية جاهزة للبيع			
4	سلفيات وحقوق على الهيئات المالية			
5	سلفيات و حقوق على الزبائن			
6	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق			

7	الضرائب الجارية- أصول			
8	الضرائب المؤجلة-أصول			
9	أصول أخرى			
10	حسابات التسوية			
11	المساهمات في الفروع، المؤسسات المشاركة أو الكيانات المشاركة			
12	العقارات الموظفة			
13	الأصول الثابتة المادية			
14	الأصول الثابتة غير المادية			
15	فارق الحيازة			
	مجموع الأصول			

الرقم	**الخصوم**	**الملاحظة**	**السنة ن**	**السنة ن-1**
1	البنك المركزي			
2	ديون تجاه الهيئات المالية			
3	ديون تجاه الزبائن			
4	ديون ممثلة بورقة مالية			
5	الضرائب الجارية- خصوم			
6	الضرائب المؤجلة- خصوم			
7	خصوم أخرى			
8	حسابات التسوية			
9	مؤونات لتغطية المخاطر و الأعباء			
10	إعانات التجهيز-إعانات أخرى للاستثمارات			
11	أموال لتغطية المخاطر البنكية العامة			
12	ديون تابعة			
13	رأس المال			
14	علاوة مرتبطة برأس المال			
15	احتياطات			
16	فارق التقييم			

17	فارق إعادة التقييم			
18	ترحيل من جديد (+/-)			
19	نتيجة السنة المالية (+/-)			
	مجموع الخصوم			

المصدر: نظام رقم: 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

ثانياً: خارج الميزانية (Off-Budget)

يشتمل هذا الجدول على مجموع من الحسابات نذكر من بينها[1]:

1. **التزامات التمويل لفائدة المؤسسات المالية** :ويشتمل هذا الحساب على اتفاقيات إعادة التمويل وقبول الدفع أو الالتزامات بالدفع وتأكيد فتح الاعتمادات المستندية للهيئات المالية.
2. **التزامات التمويل لفائدة الزبائن** :يشمل هذا الحساب على فتح الاعتمادات المؤكدة وخطوط استبدال أوراق الخزينة والالتزامات على تسهيلات إصدار الأوراق المالية لفائدة الزبائن.
3. **التزامات ضمان بأمر الهيئات المالية** :يشمل هذا الحساب خصوصا على الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أمر أخرى للهيئات المالية.
4. **التزامات ضمان بأمر الزبائن** :يشمل هذا الحساب خصوصا على الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أمر أخرى للأعوان الاقتصاديين من غتَ الهيئات المالية.
5. **التزامات أخرى ممنوحة** :يشمل هذا الحساب على الأوراق المالية و العملات الصعبة للتسليم من قبل البنك.
6. **التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية** :يشمل هذا الحساب على اتفاقيات إعادة التمويل والالتزامات المتنوعة المحصل عليها من الهيئات المالية.
7. **التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية** :يشمل هذا الحساب على الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أخرى المحصل عليها من الهيئات المالية.
8. **التزامات أخرى محصل عليها** :يشمل هذا الحساب خصوصا على الأوراق المالية والعملات الصعبة للاستلام من طرف البنك.

[1] نظام رقم 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

جدول رقم (2.1): نموذج خارج ميزانية

خارج الميزانية بالآف دج

الرقم	الالتزامات	الملاحظة	السنة ن	السنة (ن-1)
	التزامات الممنوعة:			
	التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية.			
	التزامات التمويل لفائدة الزبائن.			
	التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية.			
	التزامات ضمان بأمر الزبائن.			
	التزامات أخرى ممنوحة.			
	التزامات محصل عليها:			
	التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية.			
	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية.			
	التزامات أخرى محصل عليها.			

المصدر: نظام رقم: 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

ثالثاً: حساب النتائج (Calculate the results)

يتضمن هذا الجدول الأرباح أو الخسائر المحققة من طرف المؤسسات البنكية ويشتمل على العناصر التالية [1]:

1. **النواتج** : وسيل هذا الحساب وفي الظروف الاستثنائية العناصر غتَ العادية مثل حالة نزع الملكية وحالة الكارثة الطبيعية غتَ المتوقعة.
2. **الأعباء** : يسيل هذا الحساب وفي الظروف الاستثنائية العناصر الغتَ عادية مثل حالة نزع الملكية وحالة الكارثة الطبيعية الغتَ متوقعة.
3. **ناتج قبل الضريبة**: يساوي هذا الحساب الفارق بتُ ناتج الاستغلال وحساب الأرباح أو الخسائر الصافية على الأصول المالية الأخرى والعناصر الغتَ عادية (أعباء ونواتج.)

[1] نظام رقم 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

4. **ضرائب على النتائج وما يماثلها** :يشمل هذا الحساب العبء الصافي للضريبة الواجب دفعها أو المؤجلة على الأرباح.

5. **الناتج الصافي للسنة المالية** :يسيل هذا الحساب الربح أو الخسارة للسنة المالية.

جدول رقم (3.1): نموذج حساب النتائج

حساب النتائج بالآف دج

الرقم	البيانات	الملاحظة	السنة ن	السنة (ن–1)
	+ فوائد ونواتج مماثلة – فوائد و نواتج مماثلة + عمولات (نواتج) – عمولات (أعباء) +/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة +/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع + نواتج النشاطات الأخرى – اعباء النشاطات الأخرى			
	الناتج البنكي الصافي			
	أعباء استغلال عامة – مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة وغير المادية			
	الناتج الإجمالي للاستغلال			
	–مخصصات المؤونات وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد + استرجاعات المؤونات ، خسائر القيمة و استرداد على الحسابات الدائنة المهتلكة			
	ناتج الاستغلال			
	+/– أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى + العناصر غير العادية (نواتج) – العناصر غير العادية (أعباء)			
	ناتج قبل الضريبة			
	– ضرائب على الناتج وما يماثلها			

	الناتج الصافي للسنة المالية			

المصدر: نظام رقم 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

رابعاً: جدول تدفقات الخزينة (Cash-Flow Schedule)

الهدف من جدول تدفقات الخزينة هو إعطاء مستعملي القوائم المالية أساساً لتقييم مدى قدرة البنوك والمؤسسات المالية على توليد أموال الخزينة وكذا معادلاتها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة لأموال الخزينة حيث تشمل هذه الأخيرة على الأموال في الصندوق و الودائع عند الاطلاع، وتعتبر معادلاتها أموال الخزينة بأنها التوظيفات المالية ذات الأجل القصير البالغة السيولة، التي تعتبر سهلة التحويل إلى مبلغ معروف من أموال الخزينة والخاضعة لخطر هين بتغيير قيمتها.

فالتدفقات المالية هي دخول وخروج الأموال في الخزينة ومعادلاتها حيث يمثل جدول تدفقات الخزينة التدفقات المالية لفترة المصنفة بالأنشطة العملياتية وأنشطة الاستثمار وأنشطة التمويل.

فتعد الأنشطة العملياتية من أهم الأنشطة المولدة لنواتج المؤسسة الخاضعة وكل الأنشطة الأخرى التي لا تعبر أنشطة استثمار أو تمويل ، أما أنشطة الاستثمار فتمثل الحيازات و التنازلات عن الأصول الطويلة الأجل والتوظيفات الأخرى غير المدرجة ضمن معادلات أموال الخزينة، وأنشطة التمويل هي" أنشطة مصدرها التغيرات في أهمية ومكونات رأس المال المقدر وافتراضات البنوك[1].

جدول رقم (1.4): نموذج جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة)

جدول سيولة الخزينة بالآف دج

الرقم	البيانات	الملاحظة	السنة ن	السنة (ن-1)
1	ناتج قبل الضريبة			
2	+/- مخصصات صافية للاهتلاكات على الأصول الثابتة المادية وغير المادية.			
3	+/- مخصصات صافية لخسائر القيمة على فوارق الحيازة والأصول الثابتة الأخرى.			
4	+/- مخصصات صافية للمؤونات ولخسائر القيمة الأخرى.			

[1] نظام رقم 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

5	+/- خسائر صافية / ربح صافي من أنشطة الاستثمار.			
6	+/- نواتج / أعباء من أنشطة التمويل.			
7	+/- حركات أخرى.			
8	**= إجمالي العناصر / غير النقدية التي تدرج ضمن الناتج الصافي قبل الضريبة والتصحيحات الأخرى** (إجمالي العناصر من 2 إلى 7)			
9	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات مع الهيئات المالية.			
10	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات مع الزبائن.			
11	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات الميثرة في الأصول والخصوم المالية.			
12	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات الميثرة في الأصول والخصوم المالية.			
13	- الضرائب المدفوعة.			
14	**= انخفاض/ (ارتفاع)صافي الأصول والخصوم المتأتية من الأنشطة العملياتية** (إجمالي العناصر 9 إلى13)			
15	**إجمالي التدفقات الصافية للأموال الناجمة عن النشاط العملياتي** (إجمالي العنصرين 1.8 و 14) (أ)			
16	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالأصول المالية بما فيها المساهمات			
17	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالعقارات الموظفة			
18	+/- التدفقات المالية المرتبطة بالأصول الثانية المادية وغير المادية			
19	**إجمالي التدفقات الصافية للأموال المرتبطة بأنشطة الاستثمار** (إجمالي العناصر 16 إلى18) (ب)			
20	+/- التدفقات المالية المتأتية أو الموجهة للمساهمين			
21	+/- إجمالي التدفقات الأخرى للأموال المتأتية من أنشطة التمويل.			
22	**إجمالي التدفقات الصافية للأموال المرتبطة لعمليات التمويل** (إجمالي العنصرين 20 و 21) (ج)			
23	**تأثير التغير في سعر الصرف على أموال الخزينة و معادلاتها (د)**			
24	**ارتفاع / (انخفاض) صافي أموال الخزينة و معادلاتها (أ+ب+ج+د)** التدفقات الصافية للأموال الناجمة عن النشاط العملياتي (أ)			

	التدفقات الصافية للأموال المرتبطة بأنشطة الاستثمار(ب) التدفقات الصافية للأموال المرتبطة بعمليات التمويل(ج) تأثير التغير في سعر الصرف على أموال الخزينة ومعادلاتها(د)			
	أموال الخزينة ومعادلاتها			
25	**أموال الخزينة ومعادلاتها عند الافتتاح** (إجمالي العنصرين 26 و 27)			
26 27	صندوق، بنك مركزي، ح ج ب (أصل وخصم) حسابات(أصل وخصم) و قروض / اقتراضات عند الاطلاع لدى المؤسسات المالية.			
28	**أموال الخزينة ومعادلاتها عند الاقفال**(إجمالي العنصري 29 و 30)			
29 30	صندوق، بنك مركزي، ح ج ب (أصل وخصم). حسابات(أصل وخصم) و اقتراضات / قروض عند الاطلاع لدى المؤسسات المالية.			
31	**صافي تغير أموال الخزينة**			

المصدر: نظام رقم 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

خامساً: جدول تغير الأموال الخاصة (Private Funds Change Table)

يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلاً للحركات التي أثرت في كل فصل من فصول التي تشكل رؤوس الأموال الخاصة للبنوك خلال السنة المالية، فالمعلومات الدنيا التي تضمنها جدول تغيرات الأموال الخاصة تخص الحركات المرتبطة بالنتيجة الصافية للسنة المالية، تغيرات الطرق المحاسبية وتصحيحات الأخطاء الأساسية المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس أموال خاصة النواتج والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة كرؤوس أموال خاصة ، عمليات الرسملة وتوزيع النتيجة والتخصيصات المقررة خلال السنة المالية، أما فيما يخص عمليات الرسملة يتعلق الأمر خصوصا بالزيادة أو النقصان في تسديد رأس المال وتمثيل مختلف لمجاميع التي برملها أسطر وأعمدة جدول تغتَ الأموال الخاصة موضوع الملاحظات المفصلة من أجل شرح طبيعة وتركيبة هذه المجاميع[1].

جدول رقم (5.1): نموذج جدول تغير الأموال الخاصة

[1] نظام رقم: 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

جدول تغير الأموال الخاصة بالآف دج

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

المصدر: نظام رقم: 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

سادساً: ملحق الكشوف المالية (Financial Statements Supplement)

يشتمل ملحق الكشوف المالية على التفسيرات والتعاليق الضرورية لفهم أفضل للكشوف المالية وتيمم كلها اقتضت الحاجة المعلومات المفيدة لمستعملي هذه الكشوفات حيث تستمد معلومات ذات طابع بالغ الأهمية ومفيد لفهم العمليات الواردة في الكشوف المالية وتتضمن ما يلي[1]:

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

ويجب ألا يشمل ملحق الكشوف المالية إلا على المعلومات الهامة الكفيلة بالتأثير في الحكم الذي قد تحكم به الجهات التي ترسل إليها الكشوف المالية على ممتلكات البنوك و وضعيتها ونتيجتها، وأيضا يجب أن تكون ملاحظات ملحق الكشوف المالية محل تقديم منظم.

كما يجب على كل حساب من حسابات الميزانية وخارج الميزانية، وحسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة أن يرسل المعلومة الموافقة في الملاحظات الملحقة ويجب أن يكون محتوى الملحق موافقا لنشاط كل بنك وأن يتضمن على الخصوص المذكرات التالية:

المذكرة 1: القواعد و الطرق المحاسبية .

المذكرة 2: المعلومات المتعلقة بالميزانية .

المذكرة 3: المعلومات المتعلقة بالالتزامات خارج الميزانية.

المذكرة 4: المعلومات المتعلقة بحساب النتائج .

المذكرة 5: المعلومات المتعلقة بجدول تدفقات الخزينة .

المذكرة 6: المعلومات المتعلقة بجدول تغتَ الأموال الخاصة .

المذكرة 7: المعلومات المتعلقة بالفروع و المؤسسات المشتركة و الكيانات المشاركة .

[1] نظام رقم 09-05 مؤرخ في 29 شوال عام 1430هـ، الموافق 18 أكتوبر سنة 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الموقع الرسمي لبنك الجزائر: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/05-2009.pdf

المذكرة 8: تسير المخاطر .

المذكرة 9: معلومات متعلقة برأس المال.

المذكرة 10: الفوائد والامتيازات الممنوحة للمستخدمين.

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

الْمُحَاضَرَةُ الثَّالِثَة: تَقْيِيمُ أَدَاءُ الْبُنُوك التِّجَارِيَّة

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

5. إدراك مفهوم الأداء وتقيمه.
6. معرفة تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.

تمهيد :

يعتبر تقييم الأداء المالي موضوع ذو أهمية كبيرة في مجال التسيير المالية لأنه يعكس بالضرورة النتائج المنتظر تحقيقها من قبل المؤسسة من وراء كل نشاط تقوم به، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في اقتصاديات الأعمال، ولهذا نسعى في هذا المحاضرة تسليط الضوء على مفهوم الأداء المالي و كيفية تقيمه في البنوك التجارية بالاعتماد على المؤشرات.

أولاً: مفهوم الأداء المالي (Financial Performance)

يعتبر تقييم الأداء المالي موضوع ذات أهمية كبيرة لدى الباحثين والأكاديميين في مجال التسيير المالية لأنه يعكس بالضرورة النتائج المنتظر تحقيقها من قبل المؤسسة من وراء كل نشاط تقوم به، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في اقتصاديات الأعمال.

1. **تعريف الأداء المالي:** لقد تعددت التعاريف المقدمة للأداء المالي وذلك باختلاف وجهات النظر لدى العديد من الباحثين ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، وفيما يلي أهم التعاريف التي قدمت له:

- يتمثل الأداء المالي في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها من التزامات وتحقيق معدل مردودية بتكاليف منخفضة"[1].
- يعرف أيضا الأداء المالي على أنه :" مدى قدرة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير الأجل من أجل خلق الثروة"[2].

[1] عقبي حمزة، بن عيشي بشير،" **أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية: دراسة عينة من المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر باستخدام طريقة التحليل العاملي التميزي .(AFD)** "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد49 ، 2017م، ص: 109.

[2] محمد فيصل مايده، أحمد الصالح سباع،" **دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة: مؤسسة سوف للدقيق-**" ، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 3، 2017م، ص249.

ومما تقدم يمكن تعريف الأداء المالي بأنه: " تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من أجل الوقوف على قدرتها على خلق القيمة من خلال استعمالها الأمثل للموارد المتاحة، ومقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المرسومة لاكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها"[1].

2. **أهمية الأداء المالي**: تكمن أهمية الأداء المالي في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسة من عدة جوانب وبطريقة تخدم مصالح مستخدمي البيانات ذات العلاقة بالمؤسسة، وذلك من خلال ما يوفره الأداء المالي من معلومات لترشيد قراراتهم المالية، بالإضافة لذلك أنه يمكن من متابعة أعمال المؤسسة ومراقبة أوضاعها ومستويات أدائها مقارنة بالموارد المتاحة والأهداف المسطرة[2]، واكتشاف المعوقات واقتراح إجراءات تصحيحية وترشيد قرارات الاستثمار حسب الأهداف العامة للمؤسسة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة[3] .

ثانياً: تقييم الأداء المالي

1. **تعريف تقييم الأداء المالي:**

- يعرف تقييم الأداء المالي على أنه :" قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة الاقتصادية (الأصول، الخصوم، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي....الخ) ، للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر وبالتالي تحديد قوة مركزها المالي"[4].
- تقييم الأداء المالي يعرف كذلك بأنه:" تقديم حكما ذو قيمة عن تسيير الموارد الطبيعية والمادية المتاحة وبالطريقة التي تشيع رغبات أطرافها المختلفة، ويعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا"[5].
- يعرف تقييم الأداء المالي على مستوى البنك بأنه: " الحكم على مدى فعالية القرارات المالية التي تم اتخاذها من حيث تأثيرها على المركز المالي للبنك وقدرته المالية، وتقييم مدى كفاءة وفعالية الأنشطة والسياسات المختلفة

---

[1] محصول نعمان، سراج موصو، " **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية – دارسة حالة: بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة 2013-2018**"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، جامعة محمد صديق بن يحي، جيجل، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 123.

[2] بحري علي،" **تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة للفترة 2011-2016**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد الاقتصادي 35 (1)، ص : 354.

[3] نعمان محصول، سراح موصو، " تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية – دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة : 2013-2018"، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، جامعة محمد صديق بن يحي، جيجل، الجزائر، المجلد 03، العدد، 2019م، ص: 123.

[4] أمينة بوتواتة، " **تقييم الأداء المالي لمجمع سوناطراك بالمقارنة بين أساليب التقييم الحديث والتقليدي دراسة قياسية للفترة: 2012-2015**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2019م، ص: 89.

[5] زبيدي البشير،" **تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة دراسة حالة مجمع صيدال للسنوات : 2012-2015**"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 01 ، الجزء03 ، 2017 ، ص:190.

المستخدمة بالبنك (كسياسة السيولة والودائع،.....وغيرها) في التأثير على ربحية البنك ومركزه التنافسي، والاستفادة من كل ذلك في وضع خطط فاعلة للأداء المستقبلي في البنك"[1].

2. **أهداف تقييم أداء البنوك التجارية** : ويهدف تقييم الأداء في مجال البنوك لتجارية إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها[2] ، و تعتبر المقارنة الزمنية والنشاطية لأداء البنك التجاري من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات نفس البنك على مدى الفترات الزمنية الماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، وتبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشا ، فإن لها أهمية خاصة، حيث تبين نقا القوة و الضعف في البنك بالنسبة للقطاع البنكي ، ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي[3].

ثالثاً: مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

يتم تقييم الأداء المالي للبنوك من خلال مجموعة من المؤشرات المالية من أجل الوقوف على مدى قدرتها على استخدام مواردها بكفاءة، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة. وتتمثل أهم هذه المؤشرات في:

1. **نسبة السيولة (Liquidity Ratio)**: وهي النسب التي تقيس قدرة البنك على مزاولة أنشطته وتقديم خدماته البنكية، بالإضافة إلى المقدرة على الوفاء بالإلتزامات والديون في تواريخ استحقاقها[4]. والسيولة هي من أولويات اهتمام البنك، حيث يهتم بتوفير السيولة اللازمة سواء تلك الخاصة بالمتطلبات القانونية أو المتطلبات التشغيلية. و تتمثل هذه النسب في[5]:

---

[1] شعوبي محمود فوزي، التجاني إلهام، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية "دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة: 2011-2015"**، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 17، 2015، ص: 33.

[2] صلاح الدين حسن السيسي، " **إدارة أموال المصارف لخدمة التنمية الاقتصادية**" ، دار الوسام، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى ، 1998م، ص: 232

[3] عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، "**الإدارة الحديثة في البنوك التجارية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2004/2003، ص: 257.

[4] ضياء أحمد ساعاتي ، " **أثر الودائع والتسهيلات الائتمانية على الاداء المالي للبنوك في بورصة فلسطين** "، رسالة ماجيستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2018م، ص: 49.

[5] سليمان ناصر ، " **التسيير البنكي**"، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019م، ص: 36-38

أ. **نسبة الاحتياطي الاجباري (القانوني):** هي تلك النسبة من النقود التي يجب على البنوك التجارية أن تحتفظ بها إجبارياً لدى البنك المركزي (بنك الجزائر) من حجم الودائع[1]. و تقدر نسبتها المطبقة حالياً في الجزائر سنة 2025 بـ : (3%)[2]. و يمكن التعبير على هذه النسبة بالعلاقة الرياضية التالية:

الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي / مجموع الودائع + التزامات أخرى

و الالتزامات الأخرى هي البنود التي تقترب من صفة الودائع، حيث يتعين على البنك الوفاء بها إما حالاً أو في وقت قريب، و تشمل شيكات ، حوالات ، اعتمادات دورية مستحقة الدفع ، الأرصدة المستحقة للبنوك ، و مبالغ مقترضة من البنك المركزي.

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

(الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي + النقود لدى خزينة البنك) / مجموع الودائع + التزامات أخرى

ج. **نسبة السيولة العامة:** يمكن حساب هذه النسبة باستخدام العلاقة التالية:

(الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي + النقود لدى خزينة البنك+ الأصول غير النقدية شديدة السيولة) /

مجموع الودائع + التزامات أخرى + التزامات أخرى (2)

بالنسبة للأصول غير النقدية شديدة السيولة فهي تلك التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسرعة أو الحصول بضمانها على نقد من البنك المركزي مثل : الذهب، الشيكات والأوراق المالية والحوالات، أذونات الخزينة، أوراق تجارية مخصومة تستحق الدفع خلال ثلاثة (03) أشهر، المستحق على البنوك،...الخ.

بالنسبة للالتزامات الأخرى(2): فهي تلك التي لا تدخل في مقام نسبة الاحتياطي القانوني مثل: القيمة غير المغطاة من خطابات الضمان، وكمبيالات المراسلين المقبولة في الاعتمادات المستندية. وهناك من يحسب نسبة سيولة البنك بطرق مختصرة وبسيطة منها:

(الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي + النقود لدى خزينة البنك + الأصول غير النقدية شديدة السيولة

) / مجموع الودائع + المستحق للبنوك

أو

[1] ضياء مجيد الموسوي، " **الاقتصاد النقدي**"، دار الفكر الجزائر، 1993، ص 269،

[2] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، https://www.bank-of-algeria.dz.

النقود لدى خزينة البنك / مجموع الودائع

أو

النقود لدى خزينة البنك / الودائع الجارية

3. **نسبة الربحية (Profitability ratio)**: تقيس نسب أو مؤشرات الربحية مدى تحقيق البنك للمستويات المتعلقة بالأداء، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذها البنك[1]. ويتم قياس ربحية البنك من خلال المؤشرات التالية:

أ. **معدل العائد على مجموع الأصول (ROA)** : يعتبر معدل العائد على الأصول معدل كلاسيكي لقياس كفاءة البنوك، فهو يقوم بتقييم وقياس قدرة البنك على توظيف الأموال توظيفا أمثل، أي يقيس كفاءة البنك في استخدام مجموع أصوله، ومن خلال هذا المؤشر يمكن قياس النتيجة الصافية لكل وحدة نقدية من متوسط الأصول التي امتلكها خلال هذه الفترة[2] . ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

النتيجة الصافية / مجموع الأصول

ب. **معدل العائد على الأموال الخاصة (ROE)**: يقوم هذا المؤشر بقياس العائد على استثمار أموال المالكين، ويمثل مقياسا للأداء الكلي للبنك بما فيه التشغيلي والمالي، كما يقيس مدى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه البنك من استثمار أموال المالكين، ويعد معيارا لتعظيم ثروة المالكين، كما تعمل البنوك على زيادته بما يتناسب وحجم المخاطر[3]. ويحسب وفق العلاقة التالية:

النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

ج. **هامش الربح:** يقوم هذا المؤشر بقياس النتيجة الصافية المحقق لكل وحدة نقدية واحدة من مجموع الإيرادات، فهو يبين مدى كفاءة البنك في تسيير ومراقبة تكاليفه[4]. ويحسب كالتالي:

النتيجة الصافية / مجموع الإيرادات

---

[1] محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، "**الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرارات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2006م، ص: 451.

[2] شريفة جعدي، محمد الخطيب نمر،" **تقييم أداء البنوك التجارية– دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011–2017**" ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر المجلد 06 ، العدد01 ، 2019م، ص: 68.

[3] خالد محمد أحمد الجابري، **تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية**"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، المجلد06 ، العدد 03، 2015م، ص: 09.

[4] شريفة جعدي، محمد الخطيب نمر،" **تقييم أداء البنوك التجارية– دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011–2017**" ، مرجع سابق، ص: 68.

د. **نسبة مجموع الايرادات على مجموع الأصول:** يمكن أن يطلق أيضا على هذه النسبة معدل دوران الأصول، أو قدرة مجموع محفظة الأصول بالبنك على إنتاج إيرادات وتقاس عن طريق:

مجموع الايرادات / مجموع الأصول

هـ. **ربحية السهم** (**EPS**) : تمثل ربحية السهم نصيب السهم العادي من صافي الذي يؤول إلى حملة الأسهم العادية، إذ تشير إلى مقدار النتيجة الصافية المكتسب لكل سهم من الأسهم العادية المصدرة للبنك[1]. ويحسب وفق العلاقة التالية:

النتيجة الصافية / مجموع الأسهم

و. **نسبة هامش الفوائد:** ويطلق على الفرق بين الفوائد المحصلة والفوائد المدفوعة بهامش الفوائد، ويفضل أن يكون الفرق دائما موجبا لأنه يمثل أرباح للبنك . وكلما زادت قيمة هذا المؤشر كلما زادت قدرة الأصول المنتجة على توليد أرباح أو هامش ربح للبنك. هذه النسبة تقيس العائد الصافي من الفوائد التي حققته الأصول المنتجة للبنك، و يمكن حسابها من المعادلة التالية:

(الفوائد المحصلة– الفوائد المدفوعة)/ الأصول المنتجة

ز. **الرافعة التمويلية:** ويقصد بمجموع رأس المال التمويل الدائم الذي يساوي الأموال الخاصة ، الاقتراض طويل الأجل، مخصصات لمقابلة الخسائر، والتكاليف. **و**تحسب الرافعة التمويلية في بقسمة البنك مجموع الأصول على مجموع رأس المال ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

مجموع الأصول / مجموع رأس المال

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

الأرباح الموزعة للمساهمين / النتيجة الصافية

[1] صايف مصطفى، بوثلجة عبد الناصر،" **الأرباح المحاسبية وعوائد الأسهم دراسة قياسية لعينة من الشركات المدرجة في بورصات (السعودية، الكويت، قطر، أبوظبي)**"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة ، الجزائر العدد 02، 2017م، ص: 08.

4. **نسبة المديونية (Debt ratio)** : تقيس هذه النسب قدرة البنك على تسديد الأموال المقترضة والالتزامات طويلة الأجل، ومدى اعتماده على مصادر التمويل الخارجية في تمويل أصوله مقارنة بأمواله الخاصة[1]. وتتمثل أهم النسب المالية لهذه المجموعة فيما يلي:

أ. **نسبة الديون إلى مجموع الأصول** : يتم التعبير عنها وفق العلاقة التالية :

مجموع الديون / مجموع الأصول

ب. **نسبة الديون إلى الأموال الخاصة:** ويتم حسابها بناءا على العلاقة التالية :

مجموع الديون / الأموال الخاصة

ج. **نسبة الديون طويلة الأجل إلى الأموال الخاصة:** وتحسب كالتالي :

الأجل طويلة الديون / الأموال الخاصة

د. **نسبة الديون قصيرة الأجل إلى مجموع الأصول** : وتحسب وفق الآتي :

الأجل قصيرة الديون / مجموع الأصول

5. **نسبة السيولة (liquidity ratio)**: تقيس مؤشرات السيولة مدى قدرة البنك على تحويل أصوله إلى نقدية جاهزة دون التعرض لخسائر كبيرة، كما تعني أيضا مدى مقدرته على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل[2]. وتتمثل أهم هذه المؤشرات في:

أ. **نسبة التداول:** تهدف هذه النسبة إلى لقياس قدرة البنك على مواجهة التزاماته المستحقة في موعدها، كما تعتبر هذه النسبة كمعيار. متفق عليه في التعاملات البنكية في معظم البنوك التجارية كمعيار الصناعة[3]. وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

ب. **نسبة الأصول السائلة(النقدية)إلى مجموع الأصول:** عموما ارتفاع هذه النسبة إنما يدل على انخفاض قيمة الاستثمارات لدى البنوك، معناه أنها تستثمر جزءا كبيرا من أموالها في أصول سريعة للتحول إلى

---

[1] بحري علي، **تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة للفترة 2011-2016-** "، مرجع سابق، ص : 353.

[2] الطيب بولحية، عمر بوجميعة،" **تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة 2009-2013**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 14 ، 2016م، ص : 12.

[3] شريفة جعدي، محمد الخطيب نمر،" **تقييم أداء البنوك التجارية- دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2017**" ، مرجع سابق، ص: 69.

نقدية في المدى القصير، بينما العكس عند انخفاض نسبة سيولة الأصول بالنسبة لمجموعها فذلك دليل على أن البنك له القدرة على الوفاء بالتزاماته طويلة الأجل[1]. وتحسب كالتالي :

نسبة الأصول السائلة / مجموع الأصول

ج. **نسبة النقدية إلى مجموع الودائع:** تقيس هذه النسبة العلاقة بين النقد والودائع بالبنك، وتدل على قدرة البنك النقدية على مواجهة السحب من الودائع[2]. وتحسب كما يلي:

نسبة النقدية / مجموع الودائع

أ. **نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع** : وتعكس هذه النسبة قدرة الاستثمارات قصيرة الأجل على مواجهة طلبات السحوبات من قبل أصحاب الودائع جميعها[3]. وتحسب كما يلي:

الاستثمارات القصيرة الأجل/ مجموع الودائع

6. نسبة كفاية رأس المال: وظيفة رأس المال الأساسية تأمين و امتصاص الخسائر في حالة حدوثها بالإضافة إلى أنه يعتبر عنصر أمان لدى المودعين ولا يوجد هناك معيار واحد أمثل لمدى كفاية رأس المال إذ يختلف مستوى الكفاية المطلوبة بين بنك وآخر وفقا لحجم البنك وطبيعة عملياته[4]. و يتم التعبير عنها رياضياً بناء على بازل 3 على النحو التالي:

رأس المال / الأصول المرجحة بالمخاطر (الائتمان والسوق والمخاطر التشغيلية) $\geq 10,5\%$

ومن أهم هذه النسب نذكر:

أ. **نسبة الأموال الخاصة إلى مجموع الأصول:** تقيس هذه النسبة العلاقة بين حقوق المساهمين إلى مجموع الأصول، وتبين مدى اعتماد البنك على رأس ماله في تكوين الأصول[5]. و تحسب من خلال العلاقة التالية :

الأموال الخاصة / مجموع الأصول

---

[1] شعوبي محمود فوزي، التجاني إلهام،" **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية–دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005--2011**" ، مرجع سابق، ص: 35.

[2] نفس المرجع، ص: 35.

[3] منير إبراهيم هندي ،"**إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات**"، مرجع سابق، ص: 272

[4] نفس المرجع ، ص: 272

[5] خالد محمد أحمد الجابري، **تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية**"، مرجع سابق، ص: 13.

ب. **نسبة الأموال الخاصة إلى مجموع الودائع:** تشير هذه النسبة إلى مدى مقدرة البنك على رد الودائع التي حصل عليها من خلال أمواله الخاصة، وتشير كذلك إلى مدى اعتماده على الأموال الخاصة كمصدر من مصادر التمويل. و كلما زادت هذه النسبة زاد معها أمان المودعين[1]. وتحسب من خلال العلاقة:

الأموال الخاصة/ مجموع الودائع

ج. **نسبة كفاية الأموال الخاصة في مقابلة مخاطر الاستثمارات:**

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

الأموال الخاصة / الاستثمارات

- **علاقة رأس المال الحر بالاستثمارات:** يقصد برأسمال المال الحر الأموال الخاصة ناقص الأصول الثابتة. وتبين هذه النسبة مدى قدرة أ رس المال الحر على مقابلة مخاطر الاستثمارات.

رأس المال الحر/ الاستثمارات

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

الأموال الخاصة / الأصول الخطرة

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

رأس المال الحر/ الأصول الخطرة

---

[1] الطيب بولحية، عمر بوجميعة،" **تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة 2009-2013**"، مرجع سابق، ص : 11.

7. نسب كفاءة استخدام البنك لأمواله:

أ. **إنتاجية العمالة بالبنك:** ويعني ذلك العلاقة بين عدد العاملين و مجموع الأصول بالبنك، ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

مجموع الأصول / عدد العاملين

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

ب. **إنتاجية العمالة بالنسبة للودائع:** يمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

مجموع الودائع / عدد الموظفين

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

ج. **إنتاجية العمالة بالنسبة لأرباح:** و يمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

النتيجة الصافية / عدد الموظفين

كلما زادت هذه النسبة كان أفضل.

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

مجموع الايرادات / مجموع الأصول المنتجة

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

هـ. **معدل العائد على الاستثمارات في الأوراق المالية:** يمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

صافي العائد من الأوراق المالية / الاستثمارات في الأوراق المالية

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

و. **معدل العائد على الإقراض:** يمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

الفوائد المحصلة من القروض/ الاستثمار في القروض

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

8. نسبة توظيف الأموال (Fund investment ratio):

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

أ. **نسبة القروض إلى الودائع:** تقيس استخدام الودائع في منح التسهيلات الائتمانية. وتقاس هذه النسبة كما يلي:

مجموع القروض / مجموع الودائع + التزامات أخرى

ب. **معدل إقراض الأموال المتاحة:** تقيس نسبة الأموال التي وظفت في التسهيلات الائتمانية من المصادر المختلفة، وتحسب كما يلي:

مجموع القروض / مجموع الودائع + الأموال الخاصة

ج. **نسبة الاستخدامات إلى مجموع رأس المال** : تقيس نسبة الأموال التي وظفت في التسهيلات الائتمانية من مجموع رأس المال، وتحسب كما يلي:

مجموع القروض / مجموع رأس المال

مثال تطبيقي: إليك بيانات محاسبية مستخرجة من دفاتر ميزانية البنك الوطني الجزائري (BNA).

أوراق مالية : 730 دج، ودائع جارية: 2.200دج، أرصدة لدى البنك المركزي : 850دج، ودائع التوفير و الاحتياط : 1.800دج ، النقد في الصندوق : 1.100دج، ودائع أجلة: 2.000دج ، القروض القصيرة الأجل : 1.500دج، القروض الطويلة الأجل: 1.170دج، نتيجة السنة المالية : 200دج، الاحتياطات: 350دج، أرباح غير موزعة: 250دج ، أوراق تجارية مخصومة: 850دج ، أرصدة نقدية لدى البنوك التجارية: 800دج، أصول غير جارية : 1.000دج. نسبة الاحتياطي الاجباري الالزامي المطبق هو : 15 %.

المطلوب:

- إعداد ميزانية بنك؟؛
- حساب معدل العائد على الأصول (ROA)؟؛
- حساب معدل العائد على الأموال الخاصة (ROE)؟؛
- حساب معدل الاحتياطي إجباري؟؛
- حساب سلامة المركز المالي؟؛
- التعليق على وضعية البنك؟

[1] هشام جبر ،" **إدارة المصارف**"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة ، مصر، 2008، ص: 318-319

الحل :

الأصول (الموجودات)	المبالغ	الخصوم (المصادر)	المبالغ
النقد في الصندوق	1.100	ودائع جارية	2.200
أرصدة نقدية لدى البنك المركزي	850	ودائع الادخار	1.800
أرصدة نقدية لدى البنوك التجارية	800	ودائع أجلة	2.000
أوراق تجارية مخصومة	850	رأس المال المدفوع	1.200
أوراق مالية	730	الاحتياطات	350
قروض قصيرة الأجل	1.500	الأرباح غير المحتجزة	250
قروض طويلة الأجل	1.170	نتيجة السنة المالية	200
أصول غير جارية	1.000		
المجموع	**8.000**	**المجموع**	**8.000**

1. حساب رأس المال المدفوع:

رأس المال المدفوع = الأصول- الخصوم

رأس المال المدفوع = 8.000- 6.800

رأس المال المدفوع = 1.200 دج

2. حساب معدل العائد على الأصول (ROA):

معدل العائد على الأصول (ROA) = النتيجة / الأصول

معدل العائد على الأصول (ROA) = 200 / 8.000

معدل العائد على الأصول (ROA) = 0.03

3. حساب معدل العائد على الأموال الخاصة (ROE):

الأموال الخاصة = راس المال المدفوع + الاحتياطات+ الارباح المحتجزة + نتيجة السنة

الأموال الخاصة = 1.200 + 350+ 250+ 200

الأموال الخاصة = 2.000 دج

ومنه:

معدل العائد على الأموال الخاصة (ROE)= النتيجة / الأموال الخاصة (حقوق الملكية)

معدل العائد على الأموال الخاصة (ROE)= 200 / 2.000

معدل العائد على الأموال الخاصة (ROE)=0.1

4. **معدل الاحتياطي الاجباري = أرصدة لدى البنك المركزي/ الودائع (الجارية + التوفير + الاستثمار)**

معدل الاحتياطي الاجباري = 850/ (2.200 + 1.800+ 2.000)

معدل الاحتياطي الاجباري = 0.14

5. **حساب سلامة المركز المالي:**

سلامة المركز المالي = الأصول / الخصوم

سلامة المركز المالي = 8.000 / 7.800

سلامة المركز المالي = 1.03

6. **التعليق على وضعية البنك:**

أداء البنك لهذه السنة كان جيداً باعتبار أن البنك قد حقق نتيجة سنة مالية موجبة (200دج)، نتيجة كون أصوله أكبر من خصومه، فمعدل العائد على الأصول (ROA) يشير إلى أن أصول بنك ساهمت في نتيجة السنة بـ: 0.03 دج لكل 01 دج، أما معدل العائد على الأموال الخاصة (ROE) فهو يشير إلى أن توظيف 01 دج ذر دخلاً يقدر بـ: 0.1 دج للسهم الواحد. كما أن البنك لم يحترم نسبة الاحتياطي الإلزامي المفروضة عليه من قبل البنك المركزي و يوظف ما قيمته: 01 % كقروض (15 % - 14 % = 01%)

الْمُحَاضَرَةُ الرَّابِعَة: تَسْيِير الْأُصُول و الْخُصُومِ فِي الْبُنُوك التِّجَارِيَّة

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1. معرفة مفهوم الأصول والخصوم و مناهج تسيرهما.
2. معرفة هيكل الأصول والخصوم و إطار تسييرهما.
3. أهمية المواءمة بين السيولة و الربحية لترشيد تسيير الأصول و الخصوم.

تمهيد :

يعد تسيير الأصول والخصوم من أهم الممارسات البنكية في عالمنا الحديث، مما يتوجب فهما شاملاً و واسعاً لهذه الممارسات. و يهدف تسيير الأصول والخصوم معاً إلى فهم طبيعة الموارد المالية للبنك وتصنيفها وفق معايير و بنود معينة، لكي يتمكن هذا الأخير من استخدامها في مجالات استثمارية مختلفة ومتنوعة ، حتى يتمكن من توفيق والمواءمة بين السيولة والربحية و العائد على حقوق المساهمين.

أولاً: مراحل نشأة و تطور منهج تسيير الأصول و الخصوم

اعتمدت البنوك التجارية على العديد من المناهج لتسيير ميزانيتها، و قد مرت هذه المناهج هي الأخرى بالعديد من مراحل: تمثلت في ما يلي[1]:

1. **المرحلة الأولى (ما بين الثلاثينات و الخمسينات)، منهج تسيير الأصول (Asset Management)**: يرى البعض أن بداية التطور هو صدور قانون الكونجرس الأمريكي سنة 1933 ، الذي سمح للنظام البنكي الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية أن يضع لوائح منظمة لسعر الفائدة المدفوع على الودائع لأجل ، و أن القانون قد صدر ليحد من شدة المنافسة بين البنوك الأمريكية على سعر الفائدة ، و ذلك بهدف زيادة أرباح البنوك و تقليل المخاطر التي تتعرض لها ، بناء على هذا القانون استطاعت البنوك خلال هذه الفترة الحصول على أموال قليلة التكلفة و لكن كانت المشكلة في جانب الأصول و هي كيف يمكن استثمار هذه الأموال. فقبل الستينات كانت تسيير الخصوم أمراً منظماً قانونياً ، إذ أن معظم البنوك كانت تأخذ التزاماتها

[1] جدايني ميمي، " **محاضرات في التسيير البنكي**"، مطبوعة بيداغوجية، طلبة السنة أولى ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2023/2022 ص:59-61.

على أنها أمر مسلم به ، و من ثم التركيز على تحقيق المزيج الأمثل للأصول و التركيز على تسيير الأصول كان يرجع لسببين:

- أن 60 % من موارد البنك يتم الحصول عليها عن طريق الودائع القابلة للسحب بالشيكات (ودائع تحت الطلب) ، و كانت لا تدفع عنها فوائد و لا تشكل أي ضغوط على البنك، و تعتبرها البنوك متغير خارجي لا يمكن التحكم فيه.
- أسواق القروض لمدة يوم " Over night Leon " لم تكن تطورت بعد، إذ كان نادراً ما تلجأ البنوك إلى الاقتراض من بعضها البعض لمقابلة احتياجاتها من النقدية.

و من أهم ملامح و سمات هذا المنهج ما يلي:

- الاهتمام بتكوين الاحتياطات اللازمة لمواجهة متطلبات السيولة؛
- الاهتمام بتجنيب جزء من الأموال المتاحة لدى البنك للاستثمار في الأصول الثابتة مثل: المباني و المعدات اللازمة لأداء البنك نشاطه؛
- انخفض الاهتمام نسبياً بالاستثمارات في القروض و الأسهم عالية الربحية و عالية المخاطر، نظر لأن التوجه الأساسي لدى البنوك تركز على الاهتمام بتوفير السيولة اللازمة لسداد الودائع الخاصة بالزبائن و كسب ثقتهم ، أما هدف الربحية فيأتي في المرتبة الثانية و هو الأمر الذي يرجع إلى انخفاض تكلفة الحصول على الأموال.

و تعتبر هذه الطريقة لتسيير الأصول و الخصوم طريقة مباشرة و سهلة التطبيق، إلا أنه يؤخذ عليها ما يلي:

- عدم تلبيتها لهدف الربحية و الاهتمام بالسيولة أولاً؛
- لا توجد سياسة واضحة و مستقرة للاستثمار في جانب الأصول؛
- لا تقدم حلا فيما يتعلق بالربط بين عوائد النك و مخاطر سعر الفائدة.

2. **المرحلة الثانية (الستينات) ، منهج تسيير الخصوم (Liabilities Mangement)** : ترتب على الغاء القانون الذي أعطى الصلاحية للنظام الفيدرالي وضع أسعار فائدة ، بحيث أصبح يتحدد في ضوء تلاقي قوى العرض و الطلب على الأموال في الأسواق الأمريكية ، و مع بداية الستينات تأثر الاقتصاد الأمريكي بانخفاض الضرائب و تحولت البنوك كنتيجة لذلك لتسيير خصومها ، حيث كانت القروض و الاستثمارات مربحة لارتفاع أسعار الفائدة خلال تلك الفترة ، مما دفع البنوك إلى البحث عن مصادر الأموال في صورة ودائع مهما كانت تكلفتها لأنها في الغالب أقل من العائد المتوقع على الاستثمار سواء في السندات و

الأذون الحكومية أو قروض الاستثمار. وقد كان لتزايد الطلب على القروض خلال فترة الستينات و السبعينات و عجز المصادر التقليدية(الودائع) للبنوك عن مواجهة ذلك ، أثر على تعجيل انتقال اهتمام إدارات البنوك إلى جانب الخصوم ، فقبل لم تكن تسيير الخصوم متطورة و اعتبرت البنوك خصومها على أنها ثابتة لا يمكن التحكم فيها بسبب:

- ان معظم و أغلب موارد البنوك تتألف من الودائع الجارية التي لا يدفع عليها فوائد ، و بالتالي لا وجود للمنافسة السعرية(أسعار الفائدة على الودائع)؛
- سوق ما بين البنوك لم تكن متطورة ، وهذا لمحدودية الحصول على موارد أخرى؛
- منذ سنة 1960 أصبحت أكبر البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم أكثر الأسواق المالية ، إذ بدأت بالبحث عن المصادر اللازمة لتمويل النمو في أصولها المغلة للدخل حسب الحاجة اللازمة للبنك وهذا ما أعطى مرونة جديدة لتسيير الخصوم ، من خلال اصدار شهادات الايداع بالأسعار السائدة.

3. **المرحلة الثالثة (مرحلة السبعينات)، منهج تسيير الأصول و الخصوم (Asset and Liability Management)**: بدأ الاتجاه إلى هذا المنهج في السبعينات ، حيث أدى زيادة معدلات التضخم و تذبذب أسعار الفائدة و أسعار الذهب و الصرف عالميا إلى اهتمام البنوك التجارية بتسيير كل من جانبي الأصول والخصوم معا. شهدت هذه الفترة تذبذبات كثيرة في أسعار الفائدة للعديد من الأسباب أهمها عدم استقرار أسعار عملات الدولة الموقعة على اتفاقية "بروتن وودز "، و بداية التضخم العالمي المصاحبة لأزمة الطاقة العالمية أثناء حرب أكتوبر 1973 ، وواجهت البنك خلال هذه الفترة ما يسمى: "بتطاير هامش سعر الفائدة " ، و مع الكود الاقتصادي العنيف اضطرت البنوك للاهتمام بكلا جانبي الميزانية و ظهر منهج تسيير الأصول و الخصوم. و قد أدى الانتقال من الاعتماد الكلي على الأصول في تسيير السيولة إلى الاعتماد على كل من الأصول و الخصوم معا إلى تغير هام في تركيبة أصول البنوك التجارية و التزاماتها ، ففي جانب الأصول انخفضت أهمية الأصول السائلة و شبه السائلة ، لكن في المقابل زادت أهمية القروض ، و قد كان من أهم نتائج هذا التحول حدوث تحسن في الأرباح لن يكون متاحا لو بقي الاعتماد مركزاً على سيولة الأصول فقط.

4. **المرحلة الرابعة (مرحلة الثمانينات) منهج تسيير محفظة الأصول و الخصوم(Asset and Liability Portfolio Management)** : بدأت البنك تطبيق هذا المنهج منذ بداية الثمانينات ، و هو امتداد للمنهج السابق ، فقد ازدادت التغيرات البيئية ممثلة في تكنولوجيا المعلومات و القوانين و الضوابط الرقابية ،

تذبذبت أسعار الفائدة و ضوابط كفاية المال ، لهذه الأسباب أصبحت تسيير الأصول و الخصوم أكثر صعوبة ، و هي الفترة التي بت فيها البنوك الكبيرة في العالم مهددة بالأزمات بسبب مشكلة المديونية الدولية ،فقد شهدت عودة إلى الاهتمام بالسيولة للتعايش مع أزماتها المتوقعة. تطور منهج تسيير الأصول و الخصوم بحيث أصبح لا يعني مجرد تسيير كل عنصر من عناصر الأصول و الخصوم على حدى ، و لكن تدار بطريقة متكاملة و متجانسة ، بمعنى كل أصل أو التزام كأحد عناصر الخصوم داخل المحفظة يؤثر على جودة المحفظة ككل ، لأن العلاقة ليست علاقة حسابية و إنما علاقة دالية ، و عليه تصبح تسيير الأصول و الخصوم عبارة عن النظر إلى قائمة المركز المالي ككل و ليس كجزء.

ثانياً: مفهوم تسيير الأصول والخصوم في البنوك التجارية ، أهمتها واهدافها

1. **تعريف تسيير الأصول و الخصوم** : تسيير الأصول و الخصوم هي جزء لا يتجزأ من عملية التسيير المالية لأي بنك تجاري و تهتم باستراتيجية تسيير الميزانية التي تنطوي على مخاطر ناتجة عن التغيرات في اسعار الفائدة و أسعار الصرف ووضعية السيولة في البنك ، فهذه المخاطر الثلاث تشكل جوهر تسيير الأصول و الخصوم ، بالإضافة إلى مخاطر الائتمان ، كما تسعى إلى تحقيق عائد مناسب مع المحافظة على فائض من الأصول يكون أكبر من الخصوم ، مع الأخذ بعين الاعتبار معدلات أسعار الفائدة و قدرة البنك على الحصول على العوائد المناسبة ، ودرجة الاستعداد لتحمل المخاطر ،كما تسمى تسيير الأصول و الخصوم بتسيير الفائض.

هذا التعريف يبين أن تسيير الأصول و الخصوم هي محاولة لمطابقة الأصول و الخصوم من حيث:

- أجال الاستحقاق؛
- الأصول و الخصوم الحساسة لسعر الفائدة من أجل تخفيض خطر سعر الفائدة و خطر السيولة.

وتعرف هذه الطريقة بتسيير الأصول و الخصوم ، حيث تتدخل في مجالات واسعة و تعرف بأنها : " وظيفة أداة لتسيير المخاطر المالية: مخاطر أسعار الفائدة ، السيولة ، سعر الصرف ، و كل ماله علاقة بالدائرة المالية ، كذلك تتدخل في تسيير الأموال الخاصة للبنك و ذلك بتعريف و توضيح الأهداف المسطرة ، و عليه فتسيير الأصول و الخصوم تقوم بتسيير التوازن العام للميزانية ".

كما يمكن القول أن تسيير الأصول و الخصوم هي تسيير عناصر ميزانية البنك بما يغطي جميع مخاطر السوق منها مخاطر تقلبات أسعار الفوائد ، مخاطر السيولة ، مخاطر أسعار الصرف مع مراعاة الموائمة بين ما يلي:

- صافي دخل الفوائد و يرتبط ببعد محاسبي و زمني تشغيلي و تكتيكي في الأجل القصير؛
- القيمة الاقتصادية لحقوق الملكية و ترتبط ببعد اقتصادي استراتيجي في الأجل الطويل.

و تعرف تسيير الأصول و الخصوم على أنها : "تسيير توقيت و قيمة التدفقات النقدية في البنوك و تسيير المخاطر المترتبة عليها ، و بالتالي فان عدم التوافق بين التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة متأصل في الخدمات البنكية ، لذلك تصبح تسيير الأصول و الخصوم استراتيجية أساسية للبقاء و النمو من خلال التركيز على العلاقة الديناميكية بين أنماط التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تسيير الأصول و الخصوم هي: "التسيير الكفاءة لجانبي قائمة المركز المالي خارج الميزانية و على نحو يمكن معه استراتيجيا مواجهة مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك جراء التغير المستمر في عناصر النشاط داخل البنوك نفسها ، و البيئة المالية البنكية المحيطة بها ، فتسيير الخصوم تعني بدراسة عناصر الخصوم الحساسة للتقلبات في أسعار الفائدة ، كذلك أهميتها لتمويل عناصر الأصول بهدف تعظيم الربحية و تخفيض المخاطر"[1].

1. **أهميتها:** يعود زيادة الاهتمام بتسيير الأصول و الخصوم في تسيير البنوك التجارية إلى أسباب عديدة هي[2]:

- ضيق هوامش الفائدة بسبب المنافسة المتزايدة بين العديد من المؤسسات المالية التي أخذ كل منها ينوع في خدماته و منتجاته لاقتحام الأسواق التقليدية للمؤسسات الأخرى، فقيام البنوك التجارية باقتحام سوق الاقراض المتخصص بتقديم العديد من الخدمات التقليدية للبنوك التجارية هي أمثلة واضحة على هذا التوجه.
- تزايد اهتمام الزبائن بنوعية الخدمة التي يريدونها و كفاءة تقديمها مع توفر بدائل للاختيار فيما بينها ، أثر في تكلفة الودائع و تركيبها ، كما أثر في توزيع الأصول، و في الوقت نفسه أدى إلى الزيادة في النفقات من غير الفوائد المدفوعة بشكل أسرع من زيادة الربح من غير الفائدة ، مما أدى في النهاية إلى زيادة العبء على دخل البنك.
- زيادة المخاطر بسبب المنافسة، فقد وجدت البنوك نفسها مجبرة على القبول بمخاطر أعلى لتحسين هوامش الربحية ، كذلك تزايدت مخاطرها الائتمانية لتوسعها في اقراض زبائنها الحاليين نظراً لصعوبة ايجاد زبائن جدد، كما أدى إلى ارتفاع تكلفة الأموال و انخفاض مردود الخدمات البنكية.

---

[1] سهام شاوش اخوان ،" **تقييم كفاءة إدارة الأصول و الخصوم في البنوك التجارية الجزائرية : دارسة حالة عينة من البنوك العمومية بوكالات بسكرة خلال الفترة 2017 – 2007** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتواره علوم في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و تمويل ، جامعة محمد خيضر ، باتنة ، الجزائر، 2018 / 2017 ، ص: 14-17.

[2] نفس المرجع، ص: 20-21.

- أدى انتقال البنوك التجارية من بيئة لا توجد فيها منافسة مباشرة من المؤسسات المالية الأخرى إلى بيئة تسودها المنافسة الشديدة بين العديد من هده المؤسسات ويسودها التغير المستمر في الظروف الاقتصادية إلى زيادة مخاطر عملها ، كما أدى إلى ارتفاع تكلفة الأموال و انخفاض عائد الخدمات البنكية ، أي الانخفاض في أسعار الخدمات و ارتفاع تكلفة الأموال ، و تدني نوعية بعض الديون بسبب الظروف الاقتصادية ، أمكن إدراك مدى التقلص الذي حدث على دخول البنوك.
- إدراك البنوك بأن سلامة الاستثمارات و القروض وحدها أصبحت لا تكفي لضمان نجاح البنك ، بل هناك حاجة قوية للتأكد من أن هوامش الفوائد أيضا كافية لتحقيق دخل مناسب ، هذا الأمر خلق حاجة إلى قيام البنوك بتحليل الهوامش المتحققة من كل منتج و من كل زبون ، كما خلق الحاجة إلى أن يصبح البنك أكثر اختياراً بخصوص الأنشطة التي يمارسها.
- النمو في المنتجات المالية الجديدة مثل: النمو في المنتجات المتداولة في الأسواق الموازية مقابل الأسواق النظامية أو المنتظمة، كذلك المستقبليات (Futurs) و الخيارات (Options).

2. **أهدافها:** إن جهود التسيير البنكية لتعظيم القيمة السوقية لثروة المساهمين في اطار عمليه تسيير الموجودات والمطلوبات ينطوي على مجموعة من الاهداف الفرعية التالية[1]:

- تحقيق التوازن والتناسق بين خصائص وطبيعة الموارد المالية البنك وبين خصائص وطبيعة الاستخدامات؛
- تعظيم الأرباح وفق مبدأ المبادلة بين العائد المستهدف ومستويات المخاطرة المقبولة التي يمكن السيطرة عليها ؛
- ضمان بقاء المخاطر ضمن الحدود المرسومة من خلال تخمينها وتقويمها باستمرار؛
- التعرف على قدرة البنك على امتصاص الخسائر من خلال معرفة طبيعة سيولة و بيعية الأصول ومدى القدرة على الحصول على مصادر التمويل ومدى وفرتها واين مصادرها؛
- السيطرة على مكونات الأصول و الخصوم وتحديد خصائصها من حيث الحجم و التكاليف و العوائد.

ثالثاً: هيكل أصول و خصوم البنوك التجارية

تشمل الأصول القروض و الأوراق المالية و الاحتياطات ، بينما الخصوم هي البنود التي يدين بها البنك لشخص أخر ، بما في ذلك الودائع و الاقراض ، بالإضافة إلى أ رسمال البنك فتسيير الأصول و الخصوم تهدف إلى

[1] سارة عامر حسن العيساوي ،" **الفجوة التي تخلقها الموجودات والمطلوبات واثرها على المصارف التجارية**"، بحث مقدم الى مجلس قسم العلوم المالية والمصرفية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية ، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2020 ، ص : 06-09.

فهم طبيعة الموارد المالية و تصنيفها وفق معايير معينة ليتمكن البنك من استخدامها في مجالات استثمارية مختلفة ، و هذا لتحقيق أفضل توفيق بين نسبة السيولة و الربحية.

1. **هيكل الخصوم:** تنقسم بنود الخصوم إلى مصدرين[1] :

أ. **مصادر التمويل الداخلية** : تتكون من العناصر التالية:

- **رأس المال المدفوع:** المال البنكي هو الأموال التي يتم جمعها إما عن طريق بيع أسهم جديدة في البنك أو التي تأتي من الأرباح المحتجزة التي يحققها البنك من أصوله بعد خصم الخصوم.
- **الاحتياطات** : تمثل المصدر الثني من مصادر التمويل ، و تدعم المركز المالي للبنك تقتطع سنويا من الأرباح الصافية للبنك، و يمكن التمييز بين نوعين من الاحتياطات: الاحتياطات القانونية و الاحتياطات الاختيارية.
- **الأرباح المحتجزة (غير الموزعة):** هي مبالغ تحتفظ بها تسيير البنك من الأرباح ، ويرى البنك أن الضرورة تقتضي عدم توزيع أرباح المساهمين في سنة معينة ، او الاكتفاء بتوزيع جزء منها ، ومن ثم فان الأرباح المتبقية تضاف إلى الموارد الدائنة للبنك لمواجهة المقتضيات الاضافية للأمان التي قد يرى البنك ضرورة لها وفقا لطبيعة أنشطته.
- **المخصصات:** عبارة عن أرصدة مرتبطة بمخصصات، مثل مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها أو مخصصات خسائر محفظة الأوراق المالية.

ب. **مصادر التمويل الخارجية:** تتكون من:

- **الودائع البنكية:** عبارة عن دين في ذمة البنك ويتم بمقتضاه دفع مبلغ نقدي أو قيم منقولة من طرف- أفراد أو هيئات سواء عامة أو خاصة و يتم تداولها عن طريق وسيلة من وسائل الدفع مثل الشيك. كما تصنف الودائع وفق أجال الاستحقاق إلى: **الودائع تحت الطلب ، الودائع لأجل ، الودائع بإخطار ، الودائع الادخارية ، الودائع المجمدة.** بينما تصنف الودائع حسب مصدرها إلى:ودائع أجنبية و ودائع محلية. و تصنف الودائع حسب النشاط الاقتصادي للمودع كما يلي: ودائع المشروعات التجارية ، ودائع المنشأة الزراعية، ودائع المشروعات الصناعية ، ودائع المهن الحرة ، ودائع المؤسسات الخدمية. تصنيف الودائع وفقا لمنشئها: ودائع حقيقية ، الودائع المشتقة.

---

[1] سهام شاوش اخوان ،" **تقييم كفاءة إدارة الأصول و الخصوم في البنوك التجارية الجزائرية : دارسة حالة عينة من البنوك العمومية بوكالات بسكرة خلال الفترة 2017 – 2007** "، مرجع سابق، ص: 64-65.

- **التزامات أخرى و الاقتراض** : تتمثل في:

- **الالتزامات الأخرى:** مثل: مستحقات ضريبية أو أرباح أسهم غير موزعة؛
- **الاقتراض:** تلجأ البنوك للاقتراض من البنوك الأخرى أو من البنك المركزي عند الحاجة؛
- **اتفاقيات اعادة الشراء:** تعني بيع أصل باتفاق اعادة شراءه في وقت لاحق لا يتعدى يوم أو شهر وهو اتفاق يبرم مع بنوك تجارية أخرى ؛
- **سندات دين طويلة الأجل:** تصدر ليكتتب فيها الأفراد و المؤسسات و حملت هاته السندات لهم الأولوية في استرداد قيمة سنداتهم قبل حاملي الأسهم الأخرين.

2. **هيكل الأصول:** تشكل سياسة توظيف الأموال الشق الثاني و الأكثر أهمية للبنوك التجارية، و تقوم بهذه المهمة بمراعاة السمات الثلاثة: **الربحية، السيولة ، الأمان.** و التي تميزها عن غيرها من منشآت الوساطة المالية ، حيث ان هذه السمات تعكس جوهر العمل البنكي في الحياة الاقتصادية و توضح لنا جهة الأصول لميزانية بنك اتجاري طبيعة الأعمال التي يزاولها البنك ، حيث تستعمل البنوك. الأموال التي حصلت عليها من الودائع و الاقتراض و من المساهمين، في أنواع متعددة من الأصول التي تحقق الربح، بدرجات متفاوتة تتناسب عكسياً مع سيولتها و تنقسم الأصول إلى[1] :

أ. **الأصول ذات السيولة الكاملة (النقدية):** تعتبر النقدية من أكثر الأصول سيولة ، يقوم البنك بالاحتفاظ بها لمواجهة احتياجاته اليومية أو استخدامه كرصيد يسمح لها بتبادل الخدمات مع البنوك الأخرى ، تشتمل النقدية على: النقدية في خزينة البنك(عملات وطنية و أجنبية)، الأرصدة لدى البنك المركزي (احتياطي نقدي قانوني ، فوائض الودائع ، ودائع جارية لمواجهة المقاصة)، الأرصدة لدى البنوك المحلية و الأجنبية (ودائع قصيرة الأجل لدى البنوك الأخرى).

ب. **الأصول ذات السيولة المرتفعة** : و هو الاحتياطي الثانوي ، أصول قصيرة الأجل ذات ربحية مرتفعة ، وهي: محفظة الأوراق المالية قصيرة الأجل(تتكون من أذون الخزينة و السندات الحكومية يتم الاستثمار فيهم لتحقيق العائد و توفير السيولة)، السلفيات(ائتمان قصير الأجل موجه للأنشطة سريعة الدوران).

ج. **الأصول ذات السيولة المنخفضة أو الجامدة:** أصول ذات عائد جد مرتفع ، و هي استثمارات طويلة المدى، وهي : القروض و الجاري المدين متوسطة و طويلة الأجل(قروض تمنح للأفراد و المؤسسات و

[1] سهام شاوش اخوان ،" **تقييم كفاءة إدارة الأصول و الخصوم في البنوك التجارية الجزائرية : دارسة حالة عينة من البنوك العمومية بوكالات بسكرة خلال الفترة 2017 – 2007** "، مرجع سابق، ص: 65-66.

هي أصول قليلة السيولة تسدد فقط حتى تاريخ استحقاقها) ، الأوراق المالية غير المتداولة(تتملك البنوك أسهم شركات لفترات طويلة لغرض الربح أو الاستثمار في أسهم شركات غير متداولة في البورصة بهدف الاستفادة من توزيعات الأرباح تمتاز هذه الأسهم بسيولة منخفضة)، الاستثمارات في الأصول الثابتة (أصول ثابتة بغرض الاستخدام مثل "مباني ، ألات ، أثاث"..، أصول ثابتة بغرض الاستثمار" تتملك البنوك أراضي مثلاً لغرض بيعها مستقبلاً و تحقيق ربح "، أصول ثابتة آلت إلى البنك نتيجة تعثر بعض المقترضين" أصول تمثل ضمانات لتسهيلات ائتمانية آلت للبنك نتيجة تعثر مقرضين".

3. **أسس بناء هيكل أصول البنوك التجارية** : هي كالآتي[1]:

- توفير متطلبات الاحتياطي القانوني؛
- تكوين الاحتياطات الوقائية أو قاعدة الاحتياطات الوقائية؛
- ضرورة الاهتمام بمحاذير حول خطر الإفراط في منح القروض؛
- استخدام فائض الأموال المتاحة بعد استخدام الأولويات الثلاثة السابقة في بناء محافظ متنوعة من الأوراق المالية.

رابعاً: إطار تسيير أصول وخصوم البنك التجاري و مناهجها

1. **أهداف إطار تسيير الأصول و الخصوم في البنك التجاري**:يمكن حصرها في النقاط التالية[2]:

- يحدِّد الإطار المقترح لتسيير الأصول والخصوم معايير من أجل التسيير السليمة للمخاطر المالية، و يرسى مبادئ تسيير مخاطر السيولة وأسعار الفائدة والعملات، وهي مخاطر متأصلة في أنشطة البنك ، بينما يعمل على المحافظة في الوقت نفسه على سلامته واستدامته الماليتين في الأجل الطويل.
- يزود الإطار الموظفين المعنيين بأنشطة تسيير أصول البنك وخصومه بأداة بنيوية لصنع القرار من أجل تسيير التباين بين خليط الأصول والخصوم في البنك بكفاءة تبع ا لخصائصها (هيكل الشروط وأسعار الفائدة والعملات إلى جانب خصائص أخرى).
- تغطي أنشطة تسيير الأصول والخصوم استثمار الموارد السائلة وجميع معاملات تمويل الديون التي تدعم عمليات البنك.

---

[1] سهام شاوش اخوان ،" **تقييم كفاءة إدارة الأصول و الخصوم في البنوك التجارية الجزائرية : دارسة حالة عينة من البنوك العمومية بوكالات بسكرة خلال الفترة 2017 – 2007** "، مرجع سابق، ص: 66.

[2] نفس المرجع ، ص: 67.

- يهدف إطار تسيير الأصول والخصوم إلى الحد من الخسائر المحتملة الناشئة عن المخاطر المتصلة بتسيير الأصول والخصوم وفقاً لمدى تقبل البنك للمخاطر وبالتالي التقليل إلى أدنى حد ممكن من مقدار رأس المال المخصص للمخاطر غير الأساسية.

2. **مبادئ إطار تسيير الأصول والمخاطر**: وهي كالتالي:

- الحفاظ على السيولة الكافية للوفاء بالتزامات البنك، أي التزاماته بتلبية طلبات سحب السيولة لعملائه والتزاماته بخدمة ديونه؛
- تسيير تركيبة عملات أص ول البنك وخصومه تسيير ملائمة للحد من الخسائر الناشئة عن التقلبات أو الانخفاض السلبي في قدرته على التمويل؛
- حماية البنك من تقلبات أسعار الفائدة السوقية، من أجل الحد من تقلب إيرادات البنك وتجنب الانخفاض في رأس المال.

3. **مناهج رصد مختلف أنواع المخاطر**: يمكن حصرها في النقاط التالية[1]:

أ. **أنواع المخاطر**: نكتفي بذكر بعضها:

- **تسيير مخاطر السيولة** : خطر السيولة هو الخسارة المحتملة الناشئة عن عدم القدرة على الوفاء باحتياجات التدفقات النقدية في الوقت المناسب . ويتمثل الهدف الرئيسي لتسيير مخاطر السيولة في البنك في الاحتفاظ بالموارد السائلة الكافية لتمكينه من الوفاء بجميع احتياجات تدفقاته النقدية المحتملة المرتبطة بالتزاماته العادية التي يمكن التنبؤ بها بدون الحاجة غير المخططة لطلب تمويل إضافي من السوق النقدي أو سوق ما بين البنوك. كما يمكن لمخاطر السيولة أن تنشأ أيضاً عن عدم إمكانية تسويق استثمار ما، أي الاستثمار الذي لا يمكن بيعه بسهولة في الأسواق الثانوية بسعر معقول لتوليد السيولة الضرورية للوفاء بالالتزامات التعاقدية ومن عدم القدرة على تعبئة الأموال اللازمة لتمويل عمليات البنك. وفي ضوء ما سبق، ستشمل تسيير السيولة في البنك أدوات الرصد اللازمة لتقييم مدى تغطية السيولة للعمليات التعاقدية الراهنة والمتوقعة، والجودة الائتمانية للأصول السائلة، ومدى توافر التمويل. وفيما يلي أدوات البنك الرئيسية لتسيير السيولة:

[1] "**إطار إدارة الأصول والخصوم في الصندوق**"، الاستثمار في السكان الريفيين IFAD ، EB 2019/128/R.46 المجلس التنفيذي – الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة ، 12 ديسمبر، 2019 روما ، إيطاليا، ص : 1– 4.

- سياسة السيولة التي حددت الحد الأدنى لمتطلبات السيولة التي يجب أن يحتفظ بها البنك من أجل الوفاء بالتزاماته حتى في أوقات الضغوط؛
- بيان سياسة الاستثمار الذي يضمن تسيير الأصول في محفظة الاستثمارات وفق المبادئ الحفاظ على رأس المال ومبادئ السيولة؛
- تخطيط السيولة الذي يمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي (إلى جانب عملية تخطيط رأس المال) ، أثناء كل دورة من دورات تحديد الموارد من أجل ضمان مركز مناسب من حيث السيولة والتمويل على الأجل الطويل، وتحديد مصادر التمويل المحتملة، و ضمان إمكانية تحقيق خط التمويل المتصورة.

- **تسيير مخاطر أسعار الفائدة** : هي الخسائر المحتملة الناشئة عن التقلبات غير المواتية في أسعار السوقية. والهدف منها هو الحد من مخاطر الخسائر الناشئة عن تباين المدة الزمنية بين الأصول (محفظة الاستثمارات و محفظة القروض) والخصوم (الأموال المقترضة). و تعتبر محفظة قروض البنك التجاري هي الأكثر عرضة لمخاطر أسعار الفائدة، و يتم تسيير البنك لمخاطر أسعار الفائدة على النحو التالي:

- المواءمة قدر المستطاع بين أسعار فائدة أصول البنك والخصوم المرتبطة بها من أجل تدنئة الخسائر الناشئة عن مخاطر أسعار الفائدة؛
- تسيير محفظة الاستثمار وتحديد مستويات مستهدفة منخفضة المدة للتقليل إلى أدنى حد من تأثر تلك الاستثمارات بالتغيرات التي تطرأ على أسعار الفائدة؛
- استخدام مشتقات أسعار الفائدة قدر المستطاع للحد من تعرض البنك لمخاطر أسعار الفائدة؛
- تخصيص رأس المال على نحو يراعي مخاطر أسعار الفائدة المتبقية.

أما عن مؤشراتها فيمكن حصرها في النقاط الاساسية:

- فجوة إعادة التسعير : الفرق بين الأصول والخصوم التي سيعاد تحديد أسعارها في غضون مدة زمنية محدَّدة؛
- القيمة الاقتصادية لأسهم رأس المال : حساسية القيمة الحالية الصافية للأصول والتدفقات النقدية الصافية للخصوم؛
- المدة و القيمة : المعرضة للمخاطر والقيمة المشروطة المعرضة للمخاطر في محفظة الاستثمار.

- **تسيير مخاطر العملة** : ينشأ هذا النوع من المخاطر نتيجة حدوث خسائر بسبب التغيرات في أسعار صرف النقد الأجنبي . وتتعرض أسهم رأس مال البنك لمخاطر تقلب أسعار صرف العملات الأجنبية، ولذلك تقيم الأصول والخصوم بعملات مختلفة. و تهدف تسيير العملة في البنك إلى تحقيق غرضين:

- حماية رأس المال البنك عن طريق الحد من تعرض البنك للخسائر الناشئة عن التحركات غير المواتية في أسعار الصرف التي يمكن أن تؤدي إلى تغييرات غير مواتية في قدرة البنك على عقد الالتزامات؛
- ضمان قدرة البنك على تغطية احتياجات تدفقاته النقدية المتوقعة بمختلف العملات التي يدير بها عملياته.

و تسيير مخاطر العملة في البنك على النحو التالي:

- المواءمة قدر المستطاع بين عملة أصول البنك وما يرتبط بها من خصوم للحد من الخسائر الناشئة عن مخاطر أسعار الصرف؛
- استخدام مشتقات العملة للحد من تعرض البنك لمخاطر تقلبات أسعار الصرف؛
- رصد المركز الصافي للعملة في البنك (الأصول المقيمة بعملة واحدة مخصوماً منها الخصوم المقيمة بتلك العملة) في كل عملة مقابل العملة المرجعية والإبقاء على مركز العملة ضمن الحدود المسموح بها؛
- قدرة العملة على تغطية احتياجات التدفقات النقدية المتوقعة على الأجل القصير؛
- تخصيص رأس المال على نحو يراعي مخاطر العملة المتبقية.

ب. **اختبار القدرة على تحمل الضغوط** : يشكل اختبار القدرة على تحمل الضغوط أداة مهمة لتقييم جوانب الهشاشة في إطار السيناريوهات المعاكسة الافتراضية وتستخدم نتائج اختبارات القدرة على تحمل الضغوط لتقييم قدرة البنك على الصمود في مواجهة مجموعة من الصدمات المعاكسة وقياس آثارها. وتتطلب سياسة السيولة، من حيث المبدأ، أن تكون سيولة البنك، في أي وقت من الأوقات، عاملا إيجابياً قوياً لأصحاب المصلحة سواء داخل البنك أو خارجه . ويجب أن يجري البنك اختبار القدرة على تحمل الضغوط لتحديد ضغوط السيولة المحتملة ولضمان عدم خروج مستوى التعرض الحالي للمخاطر عن درجة تحمل المخاطر المنصوص عليها في سياسة السيولة. كما يجب أن يستخدم البنك نتائج اختبار القدرة على تحمل الضغوط لتعديل استراتيجياته وسياساته الخاصة بتسيير السيولة ووضع خطط احترازية فعالة . اضافة إلى اجراء البنك لاختبارات القدرة على تحمل الضغوط دورياً بالاستناد إلى أشد صدمات

أسعار الفائدة وأسعار العملة وتقلبات منحنى العائد البديل سواء من منظور أسعار الفائدة الصافية أو القيمة الاقتصادية لأسهم رأس المال. وتستخدم مجموعة من المؤشرات التكميلية لاختبار الضغط الناشئ عن مخاطر أسعار الصرف الأجنبي وأسعار الفائدة:

- **القيمة الاقتصادية لأسهم رأس المال في حالات الضغوط** : قياس المستوى الذي يمكن أن تتغيَّر عنده القيمة الحالية الصافية لأسهم رأس المال استجابة لسيناريو الضغوط؛
- **التغيُّر في إيرادات الفوائد الصافية:** قياس المستوى الذي يمكن أن تتغيَّر عنده الإيرادات الصافية من الفوائد في حال التعرض لضغوط.

ج. **النُظم وأدوات الرصد** : يجب على مدير العمليات المالية، من أجل تحديد مخاطر تسيير الأصول والخصوم ورصدها والحد منها، أن تكفل وضع نظام قوي لإجراء توقعات شاملة للتدفقات النقدية المحددة في إطار تسيير الأصول والخصوم من أجل التحوط لمخاطر السيولة وأسعار الفائدة والعملة. وتجمع مديرية العمليات المالية بيانات موثوقة وكافية وملائمة لإجراء التوقعات . ويتطلب جمع البيانات تعاون ا ودعم ا من البنك برمته . وتلتمس المديرية آراء مقدمي المعلومات وتتواصل معهم لفهم التدفقات النقدية الناشئة في مجالات أعمالهم، ثم تتفق معهم بعد ذلك على أفضل مصادر البيانات

ح. **منهجيات التوقع:** يمكن لشعبة خدمات الخزانة أن تختار استخدام طريقة لجمع البيانات بالاستناد إلى نموذج معيَّن (خبرة الصندوق في فهم الاتجاهات النشاط في الماضي) لتقدير التدفقات النقدية في المستقبل .

خ. **التوحيد و الاستعراض:** يجب تحديث نماذج التوقعات النقدية بانتظام واستكمالها بمعلومات جديدة واستعراضها على فترات كافية. ويجب أن تظل شعبة خدمات الخزانة باستمرار على علم بالتحركات داخل بيئة التدفقات النقدية من أجل اتخاذ قرارتها على أساس آخر ما يستجد من معلومات.

د. **التسيير والمسؤوليات** : يكون وفق التسلسل التالي:

- تنشئ تسيير البنك هيكلاً تنظيماً يكفل تسلسلا واضحاً في المسؤوليات والمساءلة و الإشراف وتحافظ على هذا الهيكل التنظيمي ؛
- المجلس التنفيذي يعرض الإطار المقترح لتسيير الأصول والخصوم على المجلس التنفيذي للعام؛
- و يعهد إلى لجنة مراجعة الحسابات بمهمة تقديم الإطار المقترح وأي تعديلات تدخل عليه تقدم إلى المجلس التنفيذي للعام؛

- وتستعرض اللجنة الاستشارية للاستثمار والمالية جميع التقارير والوثائق المتصلة بتسيير الأصول و الخصوم؛
- وتتولى دائرة العمليات المالية المسؤولية عن التسيير اليومية لمخاطر تسيير الأصول والخصوم؛
- وتقع على وحدة تسيير المخاطر في دائرة العمليات المالية المسؤولية عن رصد مخاطر تسيير الأصول والخصوم في البنك وتقديم تقارير عنها إلى اللجنة الاستشارية للاستثمار و المالية.
- وتتولى مصلحة المحاسبة والمراقب المالي المسؤولية عن إصدار القوائم المالية للبنك التي تشكل الأساس لعملية تحليل تسيير الأصول والخصوم.

خامساً: المواءمة بين السيولة و الربحية بغرض ترشيد تسيير أصول و خصوم البنك التجاري

عند قيام التسيير المالية في البنك التجاري بتسيير الأصول و الخصوم ، لابد أن تراعي تحقيق الموازنة بين السيولة و الربحية ، لكي يحقق البنك التجاري ارباح باستثمار موارده المالية المتاحة التي تم ترشيدها انطلاقا من المعلومات المتاحة ، أفضل من ترك أمواله في الخزينة، كما تركز في استثماراتها على الاقراض بدل الاستثمار في الأوراق المالية.

1. **متطلبات تحقيق الموازنة بين السيولة و الربحية:** يكون البنك في وضع التوازن عندما يتم تصنيف أصوله بالطريقة التي تحقق له هدف السيولة وهدف تحقيق أعظم عائد ممكن في آن واحد ، و هو ما يسمى بالتوزيع النسبي للأصول . بينما يعتبر عامل السيولة و الربحية عاملان متضادين وزيادة أحدهما تتم على حساب نقصان الأخر ، كما أنهما عاملين متلازمين ، و مبدأ التلازم بينهما ناتج لأهمية كليهما في البنك التجاري ، فالسيولة ضرورية للوفاء بالالتزامات و تفادي خطر الافلاس و التصفية الاجبارية لبعض الأصول ، كما أن الربحية لابد منها من أجل النمو و البقاء في الساحة البنكية، فالبنك الناجح هو البنك الذي يستطيع المواءمة بين السيولة و الربحية مع المحافظة على المركز المالي له و يطلق عليه" يسر البنك "و يحسب كما يلي:

يسر البنك = القيمة الفعلية للأصول / الالتزامات قبل الغير

فكلما كانت النتيجة أكبر من الواحد يعني ذلك أن المركز المالي سليم و قوي ، أما اذا كانت أقل من الواحد فيعني عدم سلامة المركز المالي ، نتيجة لخلل كشراء أوراق مالية من مميزاتها التقلب الكبير في قيمتها السوقية و لتحقيق الموازنة بين السيولة و الربحية يجب مراعاة النقاط التالية:

- **مصادر ربح البنك** : هناك أصولا تدر ربحاً و أخرى لا تدر أي ربح وعليه يمكن تقسيم أصول البنك من هذه الناحية إلى: أصول غير منتجة (تامة السيولة لمجابهة السحوبات المفاجئة)، أصول منتجة (أصول غير سائلة مثل أذون الخزينة).

- **تدرج مخاطر الاحتفاظ بالأصول:** عند اختيار البنك لمختلف أصوله يجب أن يضع بعين الاعتبار احتمال حدوث خسارة و انخفاض في قيمة أصوله مما يستوجب عليه الاحتفاظ بالمقدار المناسب من النقدية لمواجهة طلبات الزبائن فوراً عند الطلب.
- **الموازنة بين الأرباح حالية و المستقبلية:** لكل بنك تجاري سياسة ينتهجها من أجل الحصول على أقصى ربح ممكن أو إلى مجرد الحصول على قدر معين من الأرباح ، فمن ناحية بعض السياسات تهدف إلى حصولها على قدر أعلى من الأرباح في الأجل الطويل في حين تحقق نتائج غير مرضية أو أرباح منخفضة في الأجل القصير ، كما قد يلجأ البنك إلى القيام بعمليات الاستثمار سواء في عمليات الاقراض أو عمليات الاستثمار في المحفظة المالية بغية الحصول على أرباح مستقبلية ، و مما لا شك فيه أن البنوك تختلف في الأساليب التي تستعملها لتحقيق التوازن بين أرباحها الحالية و المستقبلية ، كما يختلف ذلك في البنك الواحد في فترات مختلفة.
- **قدرة البنك التجاري على تحمل المخاطر** : فالبنوك التجارية عادة ما تكون محدودة في قدرتها على تحمل المخاطر ، فغالبا لا تزيد نسبة رأس المال التجاري عن 10% من مجموع الخصوم و تمثل نسبة 90% الباقية التزامات قبل الغير و معظمها ودائع، فاذا انخفضت قيمة أصول البنك تصبح أقل من خصومه و التزاماته ناحية المودعين، و هي حالة من أحوال الخسارة ، مثل هذه الأوضاع لها أثارها السلبية على قدرة البنك في منح الائتمان ، و يصبح المطلوب هنا أن تحافظ البنوك على درجة معقولة من السلامة المالية بطريقتين مختلفتين:
  - **زيادة رأسمال البنك** :كالاحتفاظ بالأرباح.
  - **المحافظة على السلامة المالية للأصول المالية الموجودة لدى البنك:** مثلاً عند تكوين محفظة الأوراق المالية ينبغي على البنك الموازنة بين المخاطر المالية و الأرباح.
- **ترتيب سيولة الأصول:** تتعلق بترتيب سيولة الأصول في الميزانية، و هو ما نجده مطبق في ميزانية البنوك التجارية، فتظهر في الميزانية الأصول السائلة أي الأصول النقدية أولا ثم الأصول شبه النقدية.

2. **مداخل تخصيص الأموال في البنك التجاري:** يقصد بالتخصيص: " العملية التي بموجبها يتم توزيع الأموال المتاحة على أوجه الاستخدامات ، بطريقة تضمن التوافق لبن السيولة و الربحية "، و الودائع أكثر موارد البنك ، لذلك يتعين على التسيير تخصيص الأموال بشكل يضمن مقابلة السحب على الودائع و طلبات القروض ، و اللذان يعتبران من متطلبات الأساسية لتسيير السيولة في البنك. فالبنك يعتمد على العديد من المداخل و

التي تختلف فيما بينها بالأسلوب و بدرجة التركيز على استعمال الأساليب الكمية في وحدة البدائل المتاحة ، إذن لابد من اعتماد مقاربات عملية تخصيص الموارد نحو فرص الاستثمار تصمن لتسيير البنك التنويع و الاستخدام الأمثل ، وهي ثلاثة مداخل سنتعرض لها باختصار كما يلي:

- **مدخل مجمع الأموال:** أبسط طريقة في تسيير الأصول والخصوم ، وفق هذا المدخل فان جميع الأموال التي تتاح للبنك هي إجمالي الموارد ، الاستخدامات الإلزامية ، و تشمل الاحتياطي النقدي الالزامي و الأصول الضرورية لنشاط البنك و تشمل العقارات ، كما تقوم هذه الطريقة على افتراض جمع الأموال التي يحصل عليها البنك من مختلف المصادر في وعاء واحد ، و القيام بخلطها ، بحيث يستحيل التمييز بينها ثم استعمال ما في هذا الوعاء في مختلف أنشطة البنك بالمقدار و الكيف الذي يحقق أهدافه ، وتتطلب هذه الطريقة من تسيير البنك أن تعطي عند ترتيب أولويات توظيفها عناية خاصة لعنصري السيولة و الربحية ، حيث يتم توزيع الأرباح المجمعة على مختلف أنواع الأصول ضمن عدد من الأولويات التي تستعين بها التسيير في حل التعارض الدائم بين السيولة و الربحية ، و تتمثل هذه الأولويات في:
  - **الاحتياطات الأولية** : الغرض منها مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل ، ويحدد نسبة ما يخصص من الموارد على الاحتياطات الأولية بالمعدل التالي:

معدل التخصيص = المعدل المتوسط للأصول النقدية / الودائع

أو

معدل التخصيص =مجموع الأصول النقدية / مجموع الأصول

عند ايجاد النسبة نقول يتم تخصيص الموارد من أجل الاحتياطات الأولية ما يعادل النسبة ، و بنفس الطريقة لكافة الاستخدامات الأخرى ، وذلك بقسمة اجمالي كل أولوية على مجموع الأصول.

  - **الاحتياطي الثانوي** : هي استثمارات تضمن ربحية محدودة للبنك.
  - **محفظة القروض** : تشكل محور القرار البنكي ، فهذه الاستثمارات هي التي تضمن الربحية و في نفس الوقت هي التي تعرض البنك إلى المخاطرة.
  - **استثمارات مالية** : تشمل الأموال التي تبقت بعد تكوين الأولويات السابقة الثلاثة و الغرض منها توفير الربحية و السيولة عندما يقتضي الأمر بعد تصفيتها أثر التنازل عليها.
- **مدخل التخصيص المعدل** : هذا المدخل يشير إلى أن قدرة البنوك على التوظيف لا تعتمد فقط على حجم مواردها ، و لكن تعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة هذه الموارد ، وفكرة هذه الطريقة تقوم على

أساس تحديد عدة م للسيولة و الربحية ، مثل الاحتياطي الأولي و الثانوي ، و القروض ، و الاستثمارات، و الأصول الثابتة ، ثم توزيع الموارد المتاحة من مختلف المصادر على هذه المراكز بشكل مستقل ، فهذا المدخل يأخذ بعين الاعتبار طبيعة المصدر أولاً، و الاستعمالات المناسبة له ثانيا ، ولعل أهم مزايا هذا المدخل أنه يقلل الاستثمار في الأصول السائلة ، و يزيد الاستثمار في القروض و الاستثمارات المختلفة ، بذلك يؤدي إلى تحسين الربحية.

- **مدخل بحوث العمليات:** يتطلب تطبيق مدخل بحوث العمليات البحث عن المشكلة، أي تحديد دالة الهدف و المتمثلة في تعظيم الربحية أو تقليل التكاليف أي زيادة القيمة الحالية للبنك ، ثم تحديد البدائل المتاحة في الاستخدام ، و تشمل عدة متغيرات كالتوظيف في القروض و الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل أو في الأوراق المالية الحكومية المضمونة ، مع الإشارة إلى أن كل توظيف له نسبة مئوية إلى العائد ، أسعار الفوائد المدفوعة، و المقبوضة ، و المصروفات ، و معدلات الضرائب. و بعده تأتي مرحلة صياغة دالة الهدف و اختيار البديل المناسب لتعظيم دالة الربح، انطلاقا من العائد المرتفع، ولكن على البنك أن يراعي القيود الخاصة بالسيولة و هذا ما يتطلب الخبرة و المهارة و الكفاءة في اتخاذ القرارات، و عليه فبحوث العمليات يساعد على معرفة:
  - **المشكلة.**
  - **البدائل المتاحة لها.**

بالإضافة للنقاط التي تم طرحها سابقاً ، إن الطريقة العملية لحل المشكلات المتعلقة بتسيير الأصول و الخصوم في البنك التجاري تتطلب من البنك تحديد المتغيرات التي تؤثر في القرارات التي سيتم لتخاذها، والتي تشمل بصورة رئيسية أسعار الفوائد المدفوعة و المقبوضة ، و المصروفات و معدلات الضرائب[1] .

[1] سهام شاوش اخوان ،" **تقييم كفاءة إدارة الأصول و الخصوم في البنوك التجارية الجزائرية : دارسة حالة عينة من البنوك العمومية بوكالات بسكرة خلال الفترة 2017 – 2007**"، مرجع سابق ، ص: 34-52، جداييني ميمي، " **محاضرات في التسيير البنكي**"، مرجع سابق، ص: 71-75.

الْمُحَاضَرَةُ الْخَامِسَة: تَسْيِير الْمَخَاطِر الْبَنْكِيّة

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1. معرفة مفهوم الخطر و نتائجه
2. أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض البنوك التجارية.
3. كيفيه إدارة المخاطر ، تحديديها و قياسها.

تمهيد :

لا شك أن أي عمل مصرفي يواجه مخاطر مرتبطة به، حيث أصبحت المخاطر تشكل تهديدا كبيرا على عمل البنوك التجارية من خلال الحد من قدرتها على استخدام مصادر أموالها، وعليه فقد سارعت البنوك التجارية إلى وضع خطط استراتيجية لمواكبة المخاطر التي تواجهها ومعالجتها والسيطرة عليها.

أولاً: مفهوم المخاطر البنكية (Banking Risks)

1. **تعريف الخطر** :تعرف المخاطرة بانها: "احتمالية تعرض المؤسسة إلى خسائر غير متوقعة و غير مخطط لها و أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين"[1]. و يفرق ابن القيم الجوزية الحنبلي–رحمه الله– بين نوعين من المخاطرة بقوله : " المخاطرة مخاطرتان، مخاطرة التجارة، وهو أن يشتري السلعة بقصد أن يبيعها و يربح، و الخطر الثاني بخلاف التجارة مثل: أن يبيع ما ليس عنده بقصد الربح...فان الذي قدره قد يحصل كما قدره، و قد لا يحصل فيندم، فصار من نوع المسير و القمار، و ليست هذه مخاطرة التجارة ، و إنما مخاطرة المستعجل للبيع قبل القدرة على التسليم"[2].
2. **مصادر الخطر**: ينبع الخطر أساسا من حالة عدم التأكد والشك الذي يحيط الإنسان من كل جانب، ويرجع الشك وعدم التأكد إلى مصدرين أساسيين هما[3]:
   - عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل،

[1] رمضان زياد، " **مبادئ الاستثمار المالي و الحقيقي**" ، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 1998، ص: 65.

[2] ابن القيم الجوزية، "**زاد المعاد في هدي خير العباد**" ، المجلد 05، مؤسسة الرسالة، الطبعة 26، بيروت، لبنان ، 1992، ص : 816.

[3] فؤاد بن حدو، " **محاضرات في مقياس التسيير البنكي**"، السنة أولى ماستر، تخصص اقتصادي نقدي ومالي، جامعة غليزان، 2025/2024، أنظر الرابط : https://elearning.univ-relizane.dz/course/view.php?id=1350.

- عدم توفر المعلومات اللازمة للتنبؤ.

3. **أركان الخطر**: يتضمن الخطر ركنين أساسيين هما[1]:

1. إنه حادث احتمالي غير مؤكد الوقوع، أي أنه قد يقع وقد لا يقع، والاحتمالية هنا جاءت لتبرر عدم الدقة في معرفتنا لوقوع أو عدم وقوع الخطر؛
2. أن يكون للحادث أو الخطر المتحقق نتائج غير مرغوبة ، كأن يتسبب بأضرار مادية أو جسمية أو معنوية لشخص أو مجموعة أشخاص ، أو للمجتمع بشكل عام.

4. **تعريف المخاطر البنكية** : تعرف المخاطر البنكية بأنها :" احتمالية تعرض المنظمة إلى خسائر عينية متوقعة وغير مخطط لها، و/أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، مما ينتج عنها أثار سلبية لها القدرة على التأثير في أهداف البنك المرجوة في تنفيذ استراتيجياته بنجاح"[2].

ثانياً: أنوع المخاطر البنكية

1. **النوع الأول**: يتضمن هذا الصنف على نوعين من المخاطر وهما[3]:

أ. **المخاطر النظامية (العامة)** : ويقصد بها " تلك المخاطر التي تؤدي إلى تقلب العائد المتوقع لكافة الاستثمارات القائمة أو المقترحة في كافة المؤسسات " ، وتعتبر التغيرات التي تطرأ على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتي تأثر على السوق مصدر المخاطرة النظامية حيث لا يتم القضاء على المخاطرة النظامية بالتنويع (Undiversifiable)، لأنها تمس الاقتصاد الوطني ككل.

ب. **المخاطر غير النظامية (الخاصة)**: وتعبر عن المخاطرة التي تنفرد بها مؤسسة بنكية أو صناعة ما، أو هي ذلك الجزء من المخاطرة الكلية التي تنفرد بها ورقة مالية معينة، فالتغيرات مثل إضراب العمال والأخطاء الإدارية والحملات الإعلانية وتغير أذواق المستهلكين والدعاوى القضائية، تسبب قابلية عوائد مؤسسة ما للتباين ويكون هذا التباين غير مستقل عن العوامل المؤثرة على الصناعات والأسواق والأوراق المالية الأخرى، نظرا لأن المخاطرة غير نظامية، تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة على مؤسسة ما أو عدد قليل من المؤسسات، لذلك يجب التنبؤ بها على نحو مستقل لكل مؤسسة على حدى.

---

[1] أنظر الرابط السابق: https://elearning.univ-relizane.dz/course/view.php?id=1350.

[2] عبد الرزاق شحادة، " **مساهمة قواعد بازل في إدارة المخاطر المنظمات المصرفية دراسة حالة مصرف عودة سورية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد11 ، جوان 2015 ، جامعة البليدة، الجزائر، ص: 344.

[3] أشرف محمد دوابة،" **الهندسة المالية الإسلامية**"، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع و الترجمة، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر ، 2017م، ص : 357، علي بوعمامة ، زايد مراد، " **المخاطرة البنكية وإدارتها في الانظمة المحلية و الدولية**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، المجلد2، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص : 249-250.

وتشكل المخاطرة النظامية النصيب الأكبر من المخاطرة الكلية لأن هذه الأخيرة تمس حركة السوق ككل ويصعب التنبؤ بها ومواجهتها، و يمكن التقليل من المخاطرة غير النظامية وذلك عن طريق التنويع، ولكن لا يمكن تجنب ما يسمى بالمخاطرة النظامية.

على المستثمر في حالة التنويع بالنسبة للمخاطر النظامية أن يركز تنبؤه على حركة السوق وخاصة المخاطر الاقتصادية العامة ومخاطر السوق المالية مثل: التغير في سعر الفائدة ، التغير في أسعار الصرف ومخاطر القوة الشرائية لوحدة النقد .

أما في حالة عدم التنويع، إذا أراد المستثمر الحصول على عائد مقابل تعرضه للمخاطرة الخاصة أو غير سوقية من خلال تحليله الدقيق للسهم يجب عليه التركيز على مصادر المخاطرة غير نظامية، التي هي في حد ذاتها غير مرتبطة يبعضها البعض، وتخضع أيضا إلى عوامل مؤثرة في المخاطرة النظامية.

2. **النوع الثاني**: تقسم على أساسه المخاطر التي تعترض لها النشاط البنكي إلى ثلاثة أنواع [1]:

أ. **المخاطر البنكية الكلاسيكية** : و يمكن تقسيمها إلى :

- **مخاطر مالية**: هي تلك المخاطر المتصلة بتسيير الأصول والخصوم المتعلقة بالبنوك، وهذا النوع من المخاطر يتطلب إشراف ورقابة مستمرين من طرف تسيير البنك، وذلك وفقا لتوجه وحركة الأسعار، السوق، العملات، والأوضاع الاقتصادية إضافة إلى العلاقة بالأطراف الأخرى. وتتمثل المخاطر المالية في:

- **مخاطر ائتمانية (القرض)** : تعرف المخاطر الائتمانية بأنها مخاطر تخلف الزبائن عن الدفع، أي عجزهم عن السداد أو خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إل الطرف المقابل. و تجدر الإشارة إلى أن مخاطر الائتمان هي أقدم المخاطر بالنسبة للبنوك، كما أنها تحدث نتيجة لمجموعة من المخاطر متعددة الأبعاد. و تقاس هذه المخاطر بالطريقة التالية[2]:

صافي أعباء القروض / مجموع القروض

مخصص الديون المشكوك في تحصيليها /القروض التي استحقت ولم تسدد

---

[1] دبوش عبد القادر ، " **تسيير بنكي**"، مطبوعة بيداغوجية، سنة أولى ماستر إدارة مالية ومالية المؤسسة ، جامعة 08 ماي، قالمة ، 2020-2021، ص : 65-68، "**المحاضرة الرابعة إدارة المخاطر البنكية**" ، مقياس اقتصاد نقدي بنكي معمق، السنة أولى ماستر اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر، ص: 01-02، أنظر الرابط: https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/pluginfile.php/22523/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9.pdf ، فؤاد ين حدو، " **الصيرفة الاسلامية: موسوعة علمية عن آلية عمل البنوك الاسلامية**"، مرجع سابق ، ص: 259-261.

[2] رانية زيدان شحادة العلاونة، "**إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 31-33.

- **مخاطر السيولة:** ويقصد به عدم قدرة البنك على سداد الالتزامات المالية عند استحقاقها، والبنك الذي لا يستطيع الوفاء بالتزاماته القصيرة الأجل تكون البداية لحدوث ظاهرة العجز الذي إذا استمر يمكن أن يؤدي إلى إفلاسه، وقد تكون مخاطر السيولة كبيرة على البنوك المتخصصة في نشاطات الأموال الإلكترونية إذا لم تستطع التأكد من كفاية الأرصدة لتغطية التسديد في أي وقت محدد، إضافة إلى ذلك قد يؤدي ذلك إلى مخاطر السمعة والتأثير على الربحية. و تحتسب على النحو التالي[1]:

الودائع الأساسية / مجموع الأصول

الخصوم المتقلبة / مجموع الأصول

سلم الاستحقاقات النقدية

- **مخاطر السوق** : تنتج مخاطر السوق عن التغييرات لأسعار السوق المعاكسة أو التي ليست في صالح البنك، وتصن مخاطر السوق عادة ضمن فئة مخاطر المضاربة حيث أن تحركات الأسعار يمكن أن ينتج عنها ربح أو خسارة بالنسبة للبنك، و تتكون مخاطر السوق من:

❖ **مخاطر أسعار الفائدة** :يقصد بمخاطر أسعار الفائدة عدم التأكد أو التقلب في الأسعار المستقبلية للفائدة. وهناك مصدر آخر لأسعار الفائدة يكمن في الخيارات الضمنية في المنتجات البنكية، والحالة الشهيرة لذلك هي الدفع المسبق للقروض ذات السعر الثابت. فالمقترض يمكنه دائما أن يسدد القرض ويقترض بسعر جديد، وهو حق يمارسه عندما تنخفض أسعار الفائدة انخفاضًا شديدا. وتقاس المخاطر بـ[2]:

الخصوم الحساسة تجاه سعر الفائدة / مجموع الأصول

الفجوة = الأصول الحساسة لسعر الفائدة – الخصوم الحساسة لسعر فائدة

الأصول الحساسة تجاه سعر الفائدة / مجموع الأصول

❖ **مخاطر أسعار الصرف (العملة):** بما أن البنوك تساهم بدور فاعل في تنشيط وتفعيل التجارة الخارجية فإنها مجبرة على تحمل مخاطر تتعلق بالصرف الأجنبي، وتشير مخاطر الصرف الأجنبي إلى مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى عملة محلية عندما لا يمكن التنبؤ بأسعار التحويل. وتقاس هذه المخاطر بـ[3]:

المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية للعملة

---

[1] رانية زيدان شحادة العلاونة، "**إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**"، مرجع سابق، ص: 31-33.

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة.

مجموع المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية

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

- **مخاطر العمليات (التشغيل)**: يشمل هذا النوع المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للبنوك، ولا يتضمن عادة فرصة للربح، فالبنوك إما أن تحقق خسارة وإما لا تحققها، وعدم ظهور أية خسائر للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير، ومن المهم للتسيير العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات، وتشمل مخاطر العمليات مخاطر الاحتيال المالي(الاختلاس)، تزوير الشيكات وتزييف العملات، وأيضا الجرائم الالكترونية و المخاطر المهنية.....الخ. و تقاس هذه المخاطر بـ[1]:

مجموع الأصول/ عدد المتعاملين

مصروفات العمالة / عدد العاملين

- **مخاطر قانونية**: تتعرض البنوك لمخاطر قانونية قد تؤدي لفقد جانب من أصولها أو زيادة التزاماتها تجاه الغير، نتيجة لعدم توافر رأي قانوني سليم او عدم كفاية المستندات القانونية.
- **مخاطر السمعة**: تنشأ هذه المخاطر نتيجة الفشل في التشغيل السليم للبنك بما لا يتماشى مع الأنظمة والقوانين الخاصة بذلك، والسمعة عامل مهم للبنك، حيث أن طبيعة الأنشطة التي تؤديها البنوك تعتمد على السمعة الحسنة لدى المودعين والزبائن.
- **مخاطر عدم الامتثال للقوانين والأحكام التنظيمية**: يتمّ تعريف مخاطر عدم الامتثال على أنها مخاطر التعرض لجزاءات أو عقوبات قانونية أو رقابية أو لخسارة مادية أو مالية أو فقدان سمعة قد يتعرض لها البنك نتيجة لعدم التزامه بالقوانين أو التنظيمات أو القواعد أو متطلبات الإبلاغ أو مدونات السلوك أو المعايير .واغلب هذه المخالفات تكون على شكل عقوبات من البنك المركزي. و مثال ذلك : أن يركز البنك استثماراته في قطاع معين كالعقارات مثلاً ثم يتعرض هذا القطاع لهزات سوقية تجعل أصول البنك في خطر شديد، فيتدخل البنك المركزي بهدف حماية ودائع الجمهور بمعاقبة البنك بمنعه مثلاً: من فتح فروع جديدة أو بزيادة أوزان الترجيح لديه مما ينعكس على معدل كفاية رأسماله.

[1] رانية زيدان شحادة العلاونة، "**إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**"، مرجع سابق، ص: 31-33.

- **الاحتيال المالي (الاختلاس)**: تعتبر الاختلاسات النقدية من بين أكثر أشكال الاحتيال شيوعا بين الموظفين، وتشمل معظم الخسائر التي تتعرض لها البنوك نتيجة حالات الاختلاس من الاختلاس من الأموال المودعة بالبنوك أو من الفروع وأجهزة الصرف الآلي. وتمثل عملية استرجاع تلك الخسائر الناتجة عن عمليات الاختلاس من الأمور المعقدة والصعبة وفي بعض الأحيان تكون مستحيلة.
- **التزوير**: إن خسائر العمليات الناتجة عن التزوير، والمتمثلة في تزوير الشيكات البنكية أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول مثل خطابات الاعتماد، أو تزوير الوكالات الشرعية نتيجة عدم قدرة الموظفين على التأكد بصفة كافية من صحة المستندات المقدمة إليهم من الزبائن.
- **تزييف العملات**: إن تطور الوسائل التكنولوجية في معظم الدول ساعد على زيادة حالات تزييف العملات.
- **السطو والسرقة**: إن زيادة استخدام معايير السلامة الأمنية لدى البنوك أدى إلى تخفيض حالات السطور والسرقة.
- **المخاطر المهنية** :تندرج ضمنها الأخطاء المهنية و الإهمال.
- **مخاطر الالتزام بالشريعة الإسلامية**: وهذا النوع من المخاطر هو خاص بالبنوك الاسلامية و الشبابيك ، ونشأ هذا النوع من المخاطر عن الإخفاق في الالتزام بقواعد و مبادئ الشريعة الإسلامية، وهي بالتالي مماثلة في ذلك لمخاطر السمعة . تشمل هذه المخاطر أيضا مخاطر العقوبات القانونية أو الرقابية التي قد يتعرض لها البنك نتيجة الإخفاق في الالتزام بمتطلبات القوانين و الأنظمة.

ب. المخاطر البنكية الحديثة (مخاطر الصيرفة الالكترونية): أدى النمو الكبير في الصيرفة الالكترونية إلى خلق تحديات جديدة أمام البنوك و الجهات الرقابية في ضوء افتقار التسيير والعاملين بالبنوك إلى الخبرة الكافية لملاحقة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات. إضافة إلى تزايد إمكانيات الاحتيال و الغش على الشبكات المفتوحة مثل: الانترنت، نتيجة لغياب الممارسات التقليدية و التي كان يتم من خلالها التأكد من هوية الزبون و شرعيته. مما يترتب على البنوك وضع السياسات و الإجراءات التي تتيح تسيير مخاطر العمل البنكي الالكتروني لتقييمها و رقابتها و متابعتها.

- **مخاطر استراتيجية**: و تنشأ نتيجة لغياب استراتيجية مناسبة للبنك يحدد من خلالها المسار الواجب إتباعه لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير و الطويل في ضوء الظروف البيئية العامة و ظروف المنافسين و اعتماد على تحليل القوة الذاتية.

- **مخاطر التشغيل**: وهي المخاطر التي ترتبط باستخدام التقنيات والأنظمة المعلوماتية، ويعتبر هذا النوع من بين أهم المخاطر بالنسبة للمخاطر البنكية الالكترونية، وذلك لاعتماد الكثير على التقنية في كافة أوجه تقديم هذه الخدمات. وتنتج هذه المخاطر بصورة رئيسية عن خلل في كافة البنية التحتية القائمة، أو عدم ملاءمة تصميم الأنظمة و الإجراءات الموضوعية أو عدم توفير المتطلبات الأمنية اللازمة.
  - **مخاطر السمعة**: تنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر أ ري عام سلبي تجاه البنك نتيجة عدم قدرته على تقديم الخدمات البنكية الالكترونية وفق معايير الأمان والسرية والدقة، مع الاستمرارية والاستجابة الفورية للاحتياجات ومتطلبات الزبائن، وهو أمر لا يمكن تجنبه إلا بتكثيف اهتمام البنك بتطوير و رقابة ومتبعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الالكترونية.
  - **مخاطر قانونية** :تقع المخاطر القانونية في حالة انتهاك القوانين والقواعد والضوابط المقررة من قبل السلطات، أو قد تقع من جراء عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن التعامل بالصيرفة الالكترونية. كما تأتي المخاطر القانونية نتيجة الإخفاق في توفير السرية المطلوبة لمعاملات الزبائن أو نتيجة الاستخدام الغير سليم للمعلومات والبيانات، ويعزز هذه المخاطر النقص في التشريعات البنكية المتعلقة بالتعاقدات للعمليات الالكترونية والأدوات القانونية لضبط تنفيذ هذه التعاقدات والتعاملات.

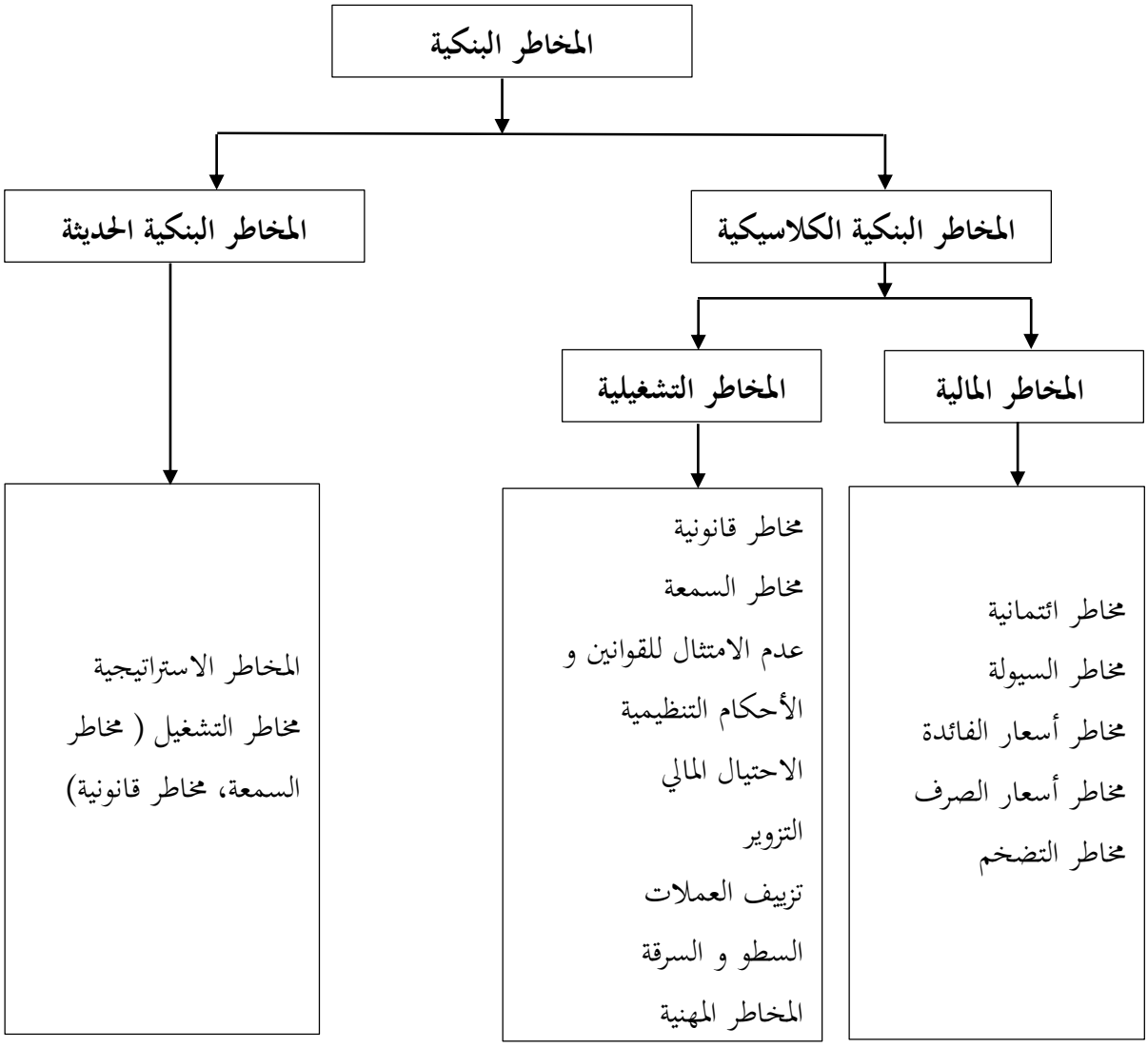
جدول رقم (6.1): أنواع المخاطر و مؤشرات قياسها

الرقم	نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
01	مخاطر ائتمانية	صافي أعباء القروض / مجموع القروض مخصص الديون المشكوك في تحصيليها /القروض التي استحقت ولم تسدد
02	مخاطر السيولة	الودائع الأساسية / مجموع الأصول الخصوم المتقلبة / مجموع الأصول سلم الاستحقاقات النقدية
03	مخاطر أسعار الفائدة	الخصوم الحساسة تجاه سعر الفائدة / مجموع الأصول الفجوة = الأصول الحساسة لسعر الفائدة – الخصوم الحساسة لسعر فائدة الأصول الحساسة تجاه سعر الفائدة / مجموع الأصول
04	مخاطر أسعار الصرف	المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية للعملة مجموع المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية
05	مخاطر التشغيل	مجموع الأصول/ عدد المتعاملين

		مصروفات العمالة / عدد العاملين
06	مخاطر رأس المال	حقوق المساهمين / مجموع الأصول الشريحة الأولى من رأس المال/ الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة القاعدة الرأسمالية/ الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة

المصدر : طارق عبد العال حماد ، " **تسيير المخاطر** "، الدار الجامعية، مصر، 2003م، ص: 239

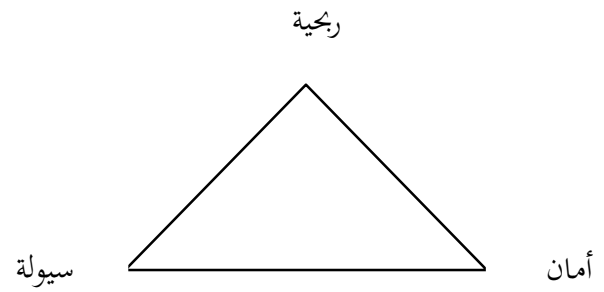
شكل رقم (1.2) : ملخص لأنواع المخاطر البنكية



المصدر: من إعداد الاستاذ

ثالثاً: المخاطر التي تؤثر على الخدمات البنكية الكلاسيكية

إن لقنوات توزيع الصيرفة الالكترونية انعكاسات بالنسبة للمخاطر البنكية التقليدية، إذ أنه في ظل التحول الالكتروني للعمل البنكي قد تزداد حدة المخاطر البنكية التقليدية ومنها مخاطر الائتمان، السيولة وسعر الفائدة. إن رأسمال البنك يلعب دوراً حيويا ومهما في تحقيق الأمان للمودعين، وطالما أن رؤوس أموال البنك تتسم بصغر حجمها، إذا لا تزيد نسبته في أحسن الأحوال عن 10% من قيمة الموجودات. و هذا مؤشر على صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين. لذا نرى أنه من غير الحكمة أن يقوم البنك باستيعاب الخسائر التي تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت هذه الخسائر فقد تلتهم جزء من أموال المودعين، وبالتالي إعلان البنك لإفلاسه. لهذا، فإن تسيير البنك ينبغي لها أن تضع نصب عينيها القاعدة التالية[1]:



1. **الأمان:** يتحقق الأمان للقرض إذا منح لزبون تتوفر فيه الأهلية للاقتراض وحسن السمعة والخبرة الكافية والمركز المالي ليشبع حاجاته التي ترتبط بنشاطه .
2. **السيولة:** يقصد بسيولة القرض إمكانية تحويله إلى نقد في موعد الاستحقاق.
3. **الربحية:** تعتبر القروض أهم مصادر الإيرادات في البنوك، ومن ثم تبدو أهمية التعرف على العائد الذي يحققه البنك من القرض بعد تغطية تكلفة الأموال التي اقرضها وتساهم الإيرادات التي تنتجها القروض في تدعيم احتياطات البنك على القروض المختلفة حيث ترتفع معدلات الفائدة للقروض طويلة الأجل عن المطبقة على القروض قصيرة الأجل، وعموما أن حرية البنوك ليست مطلقة في تحديد أسعار الفائدة وفقا لمقتضيات السياسة مالية السائدة لذلك تعمل على أن توزع توظيفاتها في مجال القروض بالشكل الذي يحقق أهدافها والتوفيق بين اعتبارات السيولة والربحية.

[1] صادق راشد الشمري ، "**إدارة المصارف**" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص : 182-183، منير إبراهيم هندي، "**إدارة البنوك التجارية**"، مرجع سابق، ص: 10-12.

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

رابعاً: تسيير المخاطر في البنوك التجارية

1. **تعريف تسيير المخاطر** : هي العملية التي بموجبها يتم تحديد وتقييم المخاطر وقياسها ووضع استراتيجيات لإدارتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتخفيف هذه المخاطر والتقليل من أثارها وذلك في ضوء تحليل التكلفة والعائد والسعي لتحقيق التوازن بين درجة المخاطر الممكن تحملها ومستوى الربحية ومراقبته بشكل مستمر ومراقبة المخاطر وضبطها من خلال معايير السلامة[1].
2. **أهمية تسيير المخاطر البنكية:** تتمثل أهمية تسيير المخاطر البنكية فيما يلي[2]:

- يعتبر رأس المال من العناصر الأساسية لتحقيق السلامة البنكية، وعليه فإن تسيير المخاطر البنكية تلعب دورا أساسيا ومكملا لهيكل رأس المال في تحقيق السلامة المالية للبنك؛
- تسيير المخاطر البنكية تمثل خط الدفاع الأول لحماية حقوق المودعين والدائنين بينما يمثل رأس المال خط المال الخير؛
- التسيير السليمة لتسيير المخاطر تساعد في تحسين كفاءة العمليات البنكية وجودتها وتحسب القدرة التنافسية للمؤسسة؛

3. أهداف تسيير المخاطر البنكية: الغاية الأساسية لتسيير المخاطر هو معرفة جميع مصادر الخاطر، قياسها وتحليلها من أجل مراقبتها والتحكم فيها، بهدف تخفيف احتمالات حدوث، أو تخفيف الآثار المالية للخسارة عند وقوعها، ولهذا السبب تكتسي تسيير المخاطر أهمية خاصة في مجال الإقراض، إذ أن تسيير

[1] مشري عمر الصاوي حمزة، "**دور إدارة المخاطر في تطوي الأداء المصرفي ببنك البركة**"، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية، جامعة السودان، 2018 ، ص: 05

[2] نفس المرجع ، ص: 16

المخاطر تقلل من احتمالات تأثير إخفاقات زبون ما أو مجموعة من الزبائن على رأس مال البنك وتدفقاته النقدية وأرباحه[1].

4. **خطوات ومراحل تسيير المخاطر**: تمر عملية تسيير المخاطر بأربعة مراحل كما يلي[2]:

- **تحديد المخاطر**: لكي يتمكن البنكي من تسيير المخاطر لا بد أولاً أن يحددها. فكل منتج أو خدمة يقدمها البنك تتضمن عدة مخاطر كخطر سعر الفائدة، خطر الإقراض، خطر السيولة و خطر التشغيل.
- **قياس الخطر**: إن العملية الثانية بعد تحديد المخاطر هي قياسها، حيث إن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثالثة: حجمه، مدته و احتمالية الحدوث لهذه المخاطر و يعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لتسيير المخاطر.
- **ضبط المخاطر**: هناك ثالث أساليب أساسية لضبط المخاطر و هي تجنب بعض النشاطات ،تقليل المخاطر أو الغاء اثر هذه المخاطر.
- **مراقبة المخاطر**: إن وضع أنظمة مراقبة و تحكم في مخاطر القروض و في معدلات الفائدة ، و معدلات الصرف، السيولة و التسوية التي تبين الحدود كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياتية و المخاطر القانونية

5. **إجراءات الحد من المخاطر**:

أ. **مفهومها**: و هي آليات و ترتيبات إدارية الهدف منها حماية أصول و أرباح البنك من خلال تقليل فرص الخسائر إلى اقل حد ممكن. و بالتالي فان إجراءات الحد من المخاطر تتضمن نوعية هذه المخاطر و قياس و تقييم إمكانية حدوثها و إعداد النظم الكفيلة بالرقابة على حدوثها او التقليل من آثارها إلى أدنى حد ممكن، و تحديد التمويل اللازم لمواجهة هذه الخسارة في حالة حدوثها ،بما يضمن استمرار تأدية البنك لأعماله . و تستند هذه الإجراءات على ثالثة أسس:

- **الاختيارية**: أي اختيار عدد على الأقل من الديون ذات المخاطرة المعدومة؛
- **وضع حد للمخاطرة**: و هذا حسب نوع و صنف القرض؛
- **التنوع**: و هذا يتجنب تمركز القروض لزبائن معنيين[3].

---

[1] علي بوعمامة ، زايد مراد " **المخاطرة البنكية وإدارتها في الانظمة المحلية و الدولية**"، مرجع سابق، ص : 251.

[2] مفلح محمد عقل، " **وجهات نظر مصرفية**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، 2006م، ص: 273.

[3] "**المحاضرة الرابعة إدارة المخاطر البنكية**" ، مرجع سابق، ص: 03.

ب. أقسامها تنقسم إجراءات الحد من المخاطر إلى نوعين[1]:

- **التسيير العلاجي**: و هو المتمثل في كل السياسات و الإجراءات التي يراعيها البنك لمواجهة خطر القرض بعد تحققه أو يصبح احتمال تحققه مرتفعا جدا. و يوصف هذا التسيير بالعلاجي الن سياسته و إجراءاته تنفذ في المرحلة الحرجة من تطور خطر القرض أو أثناء تحققه، و هو من اختصاص مصلحة مختصة بالبنك و هي مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية. و التسيير العلاجي يستخدم طرق و تقنيات مثل تحويل القروض إلى قيم منقولة .
- **التسيير الوقائي**: و هو متمثل في كل الإجراءات و السياسات (الضمانات الملائمة) التي يراعيها البنك قبل و أثناء اتخاذ قرار منح القرض بتنوع الزبائن و تقسيم الأخطار بين البنوك،.....الخ .أما أهم الإجراءات و السياسات التي يتبعها البنك فهي:

- **توزيع خطر القرض بين البنوك**: إذا كان القرض كبيرا و مدته طويلة نسبيا فان البنك يفضل تقديم نسبة أو جزء فقط من القرض على أن يوزع باقي القرض على مؤسسات مالية أخرى حتى يتجنب خطر عدم التسديد لسبب أو لآخر و يتحمل مسؤولية ذلك بمفرده .و يتم تقسيم القرض بين البنوك بأسلوبين هما :

❖ **الأسلوب الرسمي**: ان الاتحاد الرسمي للبنوك يتم بموجب عقد واضح و مريح يهدف إلى تقسيم خطر القرض بين مجموعة من البنوك قبولا لطلب قرض مؤسسة واحدة .و يشرف على هذا الاتحاد مسؤول يدعى رئيس الاتحاد الذي يهتم بالجانب الإداري لمنح القرض بما في ذلك التفاوض مع الزبون و الحصول على المعلومات الضرورية لمتابعة القرض و المقترض و متابعة الضمانات،.....الخ

❖ **الأسلوب غير الرسمي**: بواسطة هذا الأسلوب تتحد البنوك بصفة تشاورية ال تعاقدية لمنح القرض للمؤسسة و ذلك عكس الأسلوب الرسمي .عادة ما يكون هذا الاتحاد بمبادرة من المؤسسة المقترضة التي تتشاور مع كل بنك على حدة في اطار العالقات ثنائية دون وجود رئيس اتحاد.

- **التعامل مع عدة متعاملين** : تفاديا لما يمكن أن يحدث من اخطار فيما يتعلق بتركز نشاطات البنك مع عدد محدود من المتعاملين فانه يلجا إلى توزيع عملياته على عدد كبير من المتعاملين أو بعضهم فان البن ك يمكن له ان يتجاوز ذلك دون مشاكل .

[1] "**المحاضرة الرابعة إدارة المخاطر البنكية**" ، مرجع سابق ، ص: 03-04 .

- **عدم التوسع في منح القروض** :يجب على البنك الاحتراز من التوسع في منح القروض دون حدود ، حيث يجب عليه ان يراعي امكانياته المالية و بما يتناسب و قدرته على استرجاع هذه القروض، و كذا هيكله المالي خاصة فيما يتعلق منها بجانب البعد الزمني لمصادر امواله.
- **تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للبنك** :حتى يتمكن البنك من تفادي العديد من الأخطار و بالأخص فيما يتعلق بالجانب الإداري و المحاسبي ، يجب عليه أن يطور أجهزة رقابته الداخلية لمختلف العمليات البنكية المرتبطة بوظيفة الاقراض ،ثم الأخطار التي يمكن ان تحدث و اكتشافها في الوقت المناسب و اتخاذ الإجراءات اللازمة للتقليل منها في حينها .

خامساً: تصنيفات تسيير المخاطر

تصنيفات تسيير المخاطر تعتمد على مقياس من 1 إلى 5 و على المراقب (المفتش) أن يضع تصنيف يعكس ما تم رؤيته أثناء التفتيش، و هي كالتالي[1]:

1. **تصنيف 1 قوي** : تصنيف 1 يعكس فعالية التسيير و قدرتها على تعريف و ضبط المخاطر بشكل فعال حتى تلك الناتجة عن المنتجات الجديدة التي يقدمها البنك، كذلك فان مجلس التسيير فعال في المشاركة في تسيير المخاطر لضمان ان السياسات و الإجراءات لدى البنك مدعمة بإجراءات رقابة داخلية فعالة ،و بأنظمة معلومات قوية تقدم لمجلس التسيير المعلومات الكافية و في الوقت المناسب.
2. **تصنيف 2 مرضي** : يدل تصنيف 2 على أن تسيير البنك للمخاطر فعالة و لكن يشوبها بعض النقص و هذا النقص او الضعف معروف و يمكن التعامل معه .عموما فان رقابة مجلس التسيير و كذلك السياسات و الإجراءات و التقارير المتعلقة بالرقابة الداخلية يمكن اعتبارها مرضية و فاعلة في ضمان متانة و سالمة البنك، و بشكل عام فان المخاطر يمكن السيطرة عليها بشكل ال يستدعي أي اجراء رقابي من الأجهزة الرقابية في حدود الإجراءات العادية.
3. **تصنيف 3 عادل:** إن هذا التصنيف يدل على أن تسيير المخاطر يشوبها شيء من القصور و بالتالي تستدعي اهتمام اكثر من العادي من قبل اجهزة الرقابة، حيث يشوب نقص أحد عناصر تسيير المخاطر (كفاية انظمة الضبط ،كفاية رقابة المخاطرة و انظمة المعلومات، رقابة فاعلة من قبل مجلس التسيير و التسيير

[1] "**المحاضرة الرابعة إدارة المخاطر البنكية**" ، مرجع سابق ، ص: 04-05.

العليا)، و هذا ما يجعل البنك قاصر في التعامل مع المخاطر. ان مناطق الضعف يمكن ان تشمل عدم الالتزام بالسياسات و الإجراءات التي قد تؤثر سلبا على عمليات البنك .

4. **تصنيف 4 حدي (هامشي)** : يدل هذا التصنيف على ان تسيير المخاطر لدى البنك عاجزة عن تحديد و مراقبة و قياس و ضبط المخاطر ذات التأثير المادي الكبير على عمليات البنك، و غالبا فان هذه الوضعية تعكس ضعف في رقابة مجلس التسيير، حيث يكون احد عناصر تسيير المخاطر هي في حاجة إلى اصالح فوري من طرف مجلس التسيير ،كما ان هذه الوضعية تعكس وجود العديد من المخاطر الكبيرة و الناتجة عن ضعف تسيير المخاطر لدى البنك و هو ما يستدعي الاهتمام المتزايد من طرف الأجهزة الرقابية.
5. **تصنيف 5 غير مرضي** : يدل هذا التصنيف على غياب التسيير الفعالة للمخاطر من أجل تحديد و قياس ومراقبة و ضبط المخاطر، هذه الوضعية تعكس بأن هناك واحد على الأقل من العناصر الرئيسية لتسيير المخاطر ضعيف و عدم قدرة مجلس تسيير البنك على التعامل مع هذا الضعف، فمثال تكون انظمة الضبط الداخلية ضعيفة، حيث تستدعي هذه الوضعية الاهتمام الكبير من قبل الهيئات الرقابية
6. **تقسيم المخاطر**: يهدف تقسيم المخاطر إلى تبيان نقاط القوة و الضعف لدى البنك و من ثمة تزويد المفتش بالمعلومات اللازمة التي يمكن عن طريقها اتخاذ قرار تفتيش البنك، و هذا ما يستدعي بان تكون عملية التقسيم شاملة لمجمل المخاطر. و عندما تواجه أي مؤسسة بنكية مخاطر فان أمامها عدة خيارات للتعامل مع هذه المخاطر أهمها تجنب هذه المخاطر، تحويل هذه المخاطر، قبول هذه المخاطر.

أ. **تجنب المخاطر**: يمكن للبنك في هذه الحالة ان يتجنب القيام بنشاط او بعملية معنية اذا الحظ ان الفائدة المتأتية من القيام بها تقل عن المخاطر لهذا النشاط.

ب. **تحويل المخاطر**: يمكن تحويل المخاطر إلى طرف آخر و لكن بثمن ، مثل شراء بوليصة التأم ين و الحصول على ضمانات و كفالات حكومية .

ج. **قبول المخاطر**: بإمكان تسيير البنك أن تقبل المخاطر على أساس ان هناك تسيير جيدة الدارة المخاطر في البنك هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فان الفائدة المرجوة من هذه النشاطات تفوق التكلفة الناجمة عن القيام بها. و في حال القبول تسيير البنك لاتخاذ المخاطر ، على المراقب أن يقوم بتقسيم هذه المخاطر وفقا لما يلي:

- مراجعة نوع و درجة المنافسة التي يتعرض لها البنك و الظروف الاقتصادية المحلية و قاعدة المودعين و المقترضين؛

- التأكد من أن للبنك المهارات المؤهلة، أنظمة ضبط قوية، أنظمة معلومات قوية، مجلس تسيير مستقل؛
- مقاربة المخاطر لدى البنك مع الضمانات الموجودة من أجل تحديد صافي المخاطر التي يتعرض لها البنك بالإضافة إلى التأكد من أن مستوى المخاطر مقبول بالنسبة إلى وضع البنك؛
- التأكد من ان تسيير البنك ملتزمة بالمعايير الأساسية الدارة كل نوع من أنواع المخاطر آخذين بالاعتبار حجم و درجة تعقيدات نشاطات البنك.

سادساً: مبادئ التسيير الفعالة للمخاطر البنكية

إن التسيير الناجحة والفعالة للمخاطر البنكية تتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية التي يمكن أن نلخصها فيما يلي[1]:

1. **التزام تسيير القرض بأسس الإقراض السليم:** فقد أثبتت الدراسات أن الالتزام بضوابط الإقراض والرقابة المستمرة على الائتمان، مع وجود مستوى مقبول من المخاطرة هي أداة فعالة في المحافظة على نوعية جيدة من الأصول؛
2. **التسيير الجيّد لمحفظة القروض:** وذلك من خلال :
   - تنويع القروض وتوزيعها على أنشطة ومناطق جغرافية بغية تشتيت المخاطرة؛
   - مراعاة توفر هامش مناسب في الضمانات المأخوذة؛
   - الإصرار على مبادئ الإقراض السليم: (المبلغ، المدة، الغرض، مصدر التسديد، أدبيات المقترض وقدرته ورغبته في التسديد)؛
   - المتابعة والرقابة والمراجعة المستمرة لمحفظة القروض لرصد أي بوادر للخطر والتنبؤ بها والتعامل معها قبل فوات الأوان؛
3. **الموازنة بين العائد والمخاطرة:** إذ تعتبر الموازنة بين العائد والمخاطرة من الأسس التي تعتمد عليها عملية اتخاذ قرارات منح الائتمان من عدمه، فعلى المستويين الكلي أو الجزئي يجب أن يتناسب العائد مع المخاطر المتوقعة في كل قرض من القروض؛
4. **الاستفادة من وفرة المعلومات:** فقياس المخاطر وإدارتها يعتمد على نظام معلومات يوفر حجم ونوع معين من المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة مما يسمح لتسيير البنك برصد أي مخاطر وإدارتها قبل فوات الأوان؛

[1] مفلح محمد عقل، " **وجهات نظر مصرفية**"، مرجع سابق، ص: 274-275

5. **التوزيع الجيد للموارد المتاحة:** إذ أن طبيعة العلاقة بين لأصول المخاطرة ورأس المال، أصبحت تفرض ضرورة المفاضلة بين الأصول التي سيتم الاحتفاظ بها ضمن الميزانية، وكذا المقدار الذي يجب أن يحتفظ به؛
6. **مداخل تسيير المخاطر:** تتعامل البنوك التجارية مع المخاطر التي تعترضها خلال ممارستها لأنشطتها من خلال مدخلين هما :

- **مدخل الحد الأدنى من المخاطر:** من خلال هذا المدخل تقوم البنوك التجارية بالتمييز بين مجموعتين من الأصول ، الأولى: تضم كل الأصول أكيدة الوفاء بها من طرف المقترض، والأصول التي تحقق عائدا مناسبا، أما المجموعة الثانية فهي تضم الأصول التي يشك البنك في احتمالات الوفاء بها، وتلك التي عوائدها غير مناسبة، وحسب هذا المدخل تقبل البنوك التجارية بأصول المجموعة الأولى وترفض الثانية، حيث ترضى بتحقيق الحد الأدنى من العوائد على الدخول في المخاطرة، مستعينة في ذلك على أساسيات التحليل الائتماني ، بحيث تركز على السمعة باعتبارها مؤشرا على صدق النية، وعلى القدرة على الوفاء كمؤشر على نجاح الممول وتحقيق الدخل الكافي للوفاء بالدين، كما تركز أيضا على كفاية رأس المال تعبيرا عن الأمان المتاح للدائنين في الظروف السلبية، غير أن هذا المدخل يجعل البنوك التجارية تحصر أنشطتها في مناطق وأنشطة كعينة معروفة لها، بحيث تتمتع فيها بميزات نسبية.
- **مدخل الموازنة بين المخاطر والأسعار:** يعتبر هذا المدخل كبديل عن المدخل السابق، ويقوم على الموازنة بين أسعار الخدمات البنكية و مخاطرها، على اعتبار أن المخاطرة طبيعة العمل البنكي ومن غير الممكن القضاء عليها، لذلك يرى أنصار هذا المدخل أن المخاطر المرتفعة يجب أن يتقاضى عليها البنك أسعارا مرتفعة بما يعوض عليه المخاطر التي يتحملها.

الْمُحَاضَرَةُ السَّادِسَة : لجْنَة بَازِل و الْكِفَايَة الحَدِّيَّة لِرَأْسِ الْمَالِ

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1. معرفة مفهوم الكفاية الحدية و أهميتها لدى البنك.
2. معرفة الدور الكبير لجنة بازل في الحفاظ على الكفاية الحدية لرأس المال
3. معرفة المراحل التي مرت بها لجنة بازل.

تمهيد:

تعد الكفاية الحدية لرأس المال من أهم المصطلحات المتداولة في مجال تقييم أداء البنوك التجارية، و يمثل مؤشر كفاية رأس المال قدرة رأس المال على سداد الالتزامات و الحفاظ على حقوق المودعين، كما يحافظ على العلاقة الجيدة بين البنك و زبائنه ، ويعني أيضاً تعني الرأس المال الذي يكفي أو يستطيع مقابلة المخاطر ، بل إضافة إلى جذب الودائع و يقود إلى ربحية البنك و من ثم نموه.

أولاً: اتفاقية "بازل1"

1. **نشأة لجنة بازل1** : بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك ، ففي أول خطوة في هذا الاتجاه تشكلت و تأسست لجنة بازل للرقابة البنكية[1]. وفي أول خطوة في هذا الاتجاه تشكلت لجنة بازل للرقابة البنكية، من مجموعة الدول الصناعية العشر (G-10)، في نهاية عام 1988م تحت إشراف بنك التسويات الدولية في سويسرا الدولية (Bank of international settelement) (BIS) بمدينة بازل، وذلك في ضوء تفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية، وازدياد حجم الديون المشكوك في تحصيلها. و الأهم أن لجنة بازل قد أقرت عام 1988م معياراً موحداً لكفاية رأس المال ليكون ملزماً لكافة البنوك العاملة في النشاط البنكي كمعيار دولياً أو عالمياً للدلالة على مكانة المركز المالي للبنك و يقوي ثقة المودعين فيه من منظور تعميق ملاءة البنك ، و أقرت اللجنة في هذا الصدد اتفاقية بازل التي بمقتضاها أصبح يتعين على كافة البنوك العاملة أن تلتزم بأن تصل نسبة رأسمالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان

[1] عبد المجيد عبد المطلب، "**العولمة واقتصاديات البنوك**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م- 2003م، ص 79.

المخاطرة الائتمانية إلى 8 % كحد أدنى ، و على الجميع أن يوفقوا أوضاعهم مع هذه النسبة نهاية عام 1992م[1].

2. **تعريف لجنة بازل**: لقد وردت عدة تعاريف للجنة بازل الدولية يمكن ذكر أهمها:

- لجنة بازل هي:" لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية وإنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية، ويساعدها في عملها عدد من فرق العمل من الفنيين البنكيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك"[2].
- لجنة بازل هي: " تنظيم غير رسمي تم التفاهم عليه بين محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية الرئيسية في إطار بنك التسويات الدولية (Bank of international settelement) بهدف تنسيق شروط العمل البنكي بين هذه الدول"[3].

انطلاقا مما من التعرفين السابقين نستنتج أن لجنة بازل هي: " لجنة استشارية فنية بمعنى أن قرارات وتوصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة أو ميزة قانونية أو اجبارية، فهي تضع معايير توجيهية وتوصي بإتباع أفضل الممارسات بهدف التقرب نحو منهج مشترك ومعايير موحدة لاستقرار النظام البنكي العالمي".

3. **تقرير لجنة "بازل1"**: تشكلت لجنة بازل وعملت لعدة سنوات، قبل نشر تقريرها النهائي في جويلية 1988م من وقد ضمت اللجنة ممثلين عن مجموعة العشرة (G-10)، وكانت اللجة تعقد اجتماعها في مدينة بازل (بال) في سويسرا، وهي مقر بنك التسويات الدولية، برئاسة Peter Cooke من بنك انجلترا، ومن هنا أتت التسمية بـ"**لجنة بال** أو **بازل** أو **كوك**".[4] أو كما يسميها الفرنسيون أيضاً **بمعدل الملاءة الأوربي**.

4. **أهداف لجنة "بازل1"**: تهدف لجنة بازل إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية تتلخص في[5]:

- تقرير حدود دنيا لكفاية رأس مال البنوك؛
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك؛

---

[1] عبد المجيد عبد المطلب، "**العولمة واقتصاديات البنوك**"، مرجع سابق، ص 79.

[2] فايزة لعراف،" **مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل**"، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013، ص: 73

[3] دريد كمال الشيب،" **إدارة البنوك المعاصرة**"، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 ، ص: 306

[4] خليل الشماع،" **مقررات لجنة بازل حول كفاية رأس المال وأثرها على الدول العربية**"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1990م، ص: 10-9

[5] عبد المجيد عبد المطلب، "**العولمة واقتصاديات البنوك**"، مرجع سابق، ص 81.

- تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات وأساليب الرقابة FDK السلطات النقدية الممثلة في كثير من الأحوال في البنوك المركزية ومن ثم محافظي هذه البنوك المركزية.

5. مكونات كفاية رأس المال البنكي: أصبح الإطار الجديد لكفاية رأس المال يتكون من المعادلة التالية [1]:

رأس المال البنكي لمعيار الكفاية = رأس المال الأساسي + رأس المال المساند

ومعنى ذلك أن رأس المال طبقا للاتفاقية بازل أصبح يتكون من مجموعتين أو شريحتين:

- رأس المال الأساسي = رأس المال المدفوع + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة.
- رأس المال المساند = الاحتياطات غير معلنة + احتياطات إعادة تقييم الأصول + المخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر غير محددة + القروض المساندة + أدوات رأسمالية أخرى.

6. قياس كفاية رأس المال (الملاءة البنكية): قامت طريقة قياس معدل رأس المال، على أساس إيجاد نظام من الأوزان للمخاطرة، يتم تطبيقه على جميع الفقرات داخل وخارج الميزانية للبنوك، وقد استندت طريقة القياس أساسا على المخاطرة الائتمانية للطرف الآخر الملتزم أو المقرض، وقد تحددت الأوزان الأساسية للمخاطرة بالأوزان (0%، 10%، 20%، 50%، 100%) حسب الأنواع المختلفة من الأصول.

ومن ناحية أخرى يتم التمييز بين مخاطر التحويل للدول من خلال التمييز بين المطلوبات من القطاع العام المحلي الذي يطبق عليه أوزان منخفضة، والمطلوبات التي تعبر حدود الدول إلى القطاع العام الأجنبي حيث تطبق عليه نسبة موحدة وهي 100%، كما أن المطلوبات طويلة الأجل من البنوك الأجنبية تخضع لنسبة 100%.

و لإتاحة قدر المرونة في مجال التطبيق بالنسبة للدول المختلفة، فقد تركت لجنة بازل الحرية للسلطة الرقابية، في تحديد بعض أوزان المخاطرة، كما تركت للسلطات الرقابية المحلية، في تحديد بعض أوزان المخاطر الائتمانية، مثل مخاطر سعر الصرف الأجنبي ومخاطر تقلبات أسعار الفائدة.

جدول رقم (7.1) : الأوزان الترجيحية داخل ميزانية بنك حسب مقررات لجنة بازل1

درجة المخاطر	الأصول
%0	النقدية و المطلوبات من الحكومة و البنك المركزي مقومة بالعملة الوطنية، و المطلوبات من حكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECDو بنوكها المركزية، والمطلوبات بضمانات نقدية و بضمان أوراق مالية لحكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أو مضمونة من قبلها.
%10	المطلوبات من قبل مؤسسات القطاع العام المحلي باستثناء الحكومة، والقروض المضمونة من قبل تلك

[1] عبد المجيد عبد المطلب، "**العولمة واقتصاديات البنوك**"، مرجع سابق، ص 86.

	المؤسسات.
%20	المطلوبات من بنوك التنمية عابرة القارات مثل البنك الدولي، والمطلوبات من البنوك المسجلة في دول OECD والقروض المضمونة من قبلها، والمطلوبات من مؤسسات القطاع العام غير المسجلة في دول OECD والقروض المضمونة من قبلها.
%50	القروض المضمونة بالكامل برهنات على العقارات السكنية من قبل المقترض أو تلك التي تؤجر.
%100	المطلوبات من القطاع الخاص، والمطلوبات من البنوك المسجلة خارج دول OECD، والمطلوبات من الحكومات المركزية خارج دول OECD، المباني والآلات والعقارات، وأدوات رأس المال المصدرة من قيل البنوك.

المصدر: أحمد سليمان خصاونة،" **البنوك الإسلامية"، مقررات لجنة بازل – تحديات العولمة – استراتيجية مواجهتها**– ، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث/ عمان– إربد، الطبعة الأولى، 2008م، ص116.

وفي ضوء كل ذلك يتم تقدير معيار كفاية رأس المال من خلال عدد من النماذج أهمها ما يسمى بالنموذج الأساسي كما يظهر على النحو التالي:

جدول رقم (8.1): النموذج الأساسي لمعدل كفاية رأس المال

رقم الإيضاح	البيانات	المبلغ
	أولاً: رأس المال	
	رأس المال الأساسي	
	رأس المال المدفوع	
	الاحتياطات	
	الأرباح المرحلة	
	رأس المال العائد	
	مخصص المخاطر العامة للتسهيلات الائتمانية المنتظمة	
	قروض مساندة	
	ثانياً: الأصول والالتزامات العرضية الخطرة(مرجحة بأوزان)	
	القروض والخصم والأوراق المالية	
	الأرصدة المستحقة على البنوك	
	شيكات وحوالات مشتراة (20% من القيمة)	
	الأصول الأخرى (100% من القيمة)	
	الأصول الثابتة (100% من القيمة)	

	الالتزامات العرضية **ثالثاً: معدل كفاية رأس المال** رأس المال ÷ الأصول و الالتزامات العرضية الخطرة (مرجحة بأوزان)	

المصدر: عبد المجيد عبد المطلب، "**العولمة واقتصاديات البنوك**"، مرجع سابق، ص94.

7. **صيغة حساب كفاية رأس المال:** ألزمت البنوك بحد أدنى لكفاية رأس المال قدره: 08%، و يعبر عنها بالعلاقة التالية [1]:

$$\text{نسبة كفاية رأس المال حسب بازل1} = \frac{\text{مجموع رأس المال}}{\text{مجموع المخاطر المحتملة المرجحة}} \geq 08\%$$

أي على الأقل يحتفظ البنك برأس مال مساو لـ: 08 % لمجموع الأخطار المرجحة بأوزان معينة.

8. **تصنيف الدول من حيث أوزان المخاطر الائتمانية:** تم تصنيف الدول في ضوء تقرير اللجنة إلى مجموعتين وعلى النحو الآتي:[2]

- **المجموعة الأولى:** وهي مجموعة الدول ذات المخاطر المتدنية، وتضم مجموعتين فرعيتين هما:
  - الدول الأعضاء في لجنة بازل (مجموعة العشرة G- 10).
  - الدول التي عقدت ترتيبات اقراضية خاصة مع الصندوق النقد الدولي FMI.

وتضم هذه المجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ودول ذات ترتيبات خاصة مع صندوق النقد الدولي.

- **المجموعة الثانية:** وهي مجموعة الدول ذات المخاطر العالية، وتشمل كل دول العالم التي لم تذكر في المجموعة الأولى، وتضم جميع الدول الإسلامية باستثناء السعودية وتركيا.

9. تحديد أوزان المخاطر: لقد قامت بتقسيم الأصول إلى نوعين هما[3]:

- **أصول الميزانية:** عدم قدرة البنك على استرجاع أمواله تختلف من أصل إلى آخر ومن متعامل لآخر كذلك، وبصفة عامة قسمتها إلى فئات تتراوح أوزانها ما بين: 0% و 100%.

---

[1] عبد المجيد عبد المطلب، "**العولمة واقتصاديات البنوك**"، مرجع سابق، ص: 79- 106.

[2] سليمان ناصر، "**علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية، في ظل المتغيرات الدولية الحديثة**"، مكتبة الريام، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006م، ص :63- 66.

[3] رقية بوحيضر، مولود لعرابة، " **واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل2**"، مجلة جامعة ملك بن عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي ، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد23، العدد2، 1431هـ/2010م، ص: 17.

- **الأصول خارج الميزانية:** يتم تحويلها إلى أصول ائتمانية عن طريق ضرب مبالغها في معاملات تحويل المحددة، ثم ترجحها بالأوزان المقابلة لها وفقا للمستفيد منها.

10. الانتقادات الموجهة لاتفاقية "بازل1": نتج عنها العديد من الايجابيات و السلبيات :

أ. **ايجابيات "بازل1":** تتمثل أهمها في[1]:

- وضعت اللبنة الأولى لتوحيد معايير الرقابة البنكية بما يتفق مع تنامي تيار العولمة؛
- توفير المعلومة حول البنوك، بما يمكن المتعاملين من المقارنة والاختيار فيما بينها؛
- سهولة التطبيق بما يوفر على البنوك الوقت والجهد.

ب. **سلبيات "بازل1":** وجهت لها عدة انتقادات يتمثل أهمها في[2]:

- أنها ركزت على مخاطر الائتمان فقط، رغم أنه هناك مخاطر أخرى لا تقل تأثيراً على وضعية البنوك.
- الخطر مرتبط بالزبون وليس بالدولة، وأعطت الأولوية للدول الصناعية على باقي الدول.
- لم تعد تواكب تطورات تقنيات تسيير المخاطر على مستوى البنوك و الابتكارات المالية.

ثانياً: اتفاقية "بازل2"

رغم الايجابيات التي انجرت عن اتفاقية "بال1"، إلا أنه كان لها نقائص استوجبت إعادة النظر فيها على مراحل وذلك منذ 1999م وإلى غاية 2006م، حيث يبدأ تطبيقها مع بداية عام 2007م. وقد جاءت هذه الاتفاقية بنظرة أشمل وأدق لمخاطر البنوك، كما دعمت رأس مالها بعناصر جديدة.

1. التسلسل الزمني لتعديلات الاتفاقية: قبل تطبيق "بازل2" أو ما يسمى كذلك بنسبة ملاءة Donaugh Mc، فقد مرت بمرحلتين رئيسيتين:

- **تعديل "بازل1" 1996م:** حيث تم إدخال مخاطر السوق بعين الاعتبار، وذلك عن طريق إضافة شريحة ثالثة لرأس المال تتمثل في قروض مساندة لا يقل تاريخ استحقاقها عن سنتين[3].
- **التعديلات بين 1999– 2004م:** حيث عرفت هذه المرحلة مد وجزر ما بين لجنة بازل وعدد كبير من البنوك والمؤسسات المالية في مناقشة وإثراء مختلف نصوص الاتفاقية ، كما يلي[4]:

---

[1] رقية بوحيضر، مولود لعرابة، "**واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل2**"، مرجع سابق، ص: 18.

[2] محمد عمر شابرا، طارق الله خان، "**الرقابة والإشراف على البنوك الإسلامية**" ، ورقة مناسبات رقم 03، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000م، ص: 54–55 .

[3] عبد المجيد عبد المطلب، "**العولمة واقتصاديات البنوك**"، مرجع سابق، ص : 97– 104.

[4] رقية بوحيضر، مولود لعرابة، "**البنوك الإسلامية بين ضغط المخاطر ومتطلبات لجنة بازل2**"، مرجع سابق، ص: 22.

- **جوان 1999**م: إصدار الوثيقة الأولى وعرضها على البنوك لمناقشتها وتقديم الملاحظات عليها.
- **جانفي 2001**م: إصدار الوثيقة الثانية من الاتفاقية والتي تتضمن تعديلات ومقترحات جديدة.
- **أفريل 2003**م: إصدار الوثيقة الثالثة والتي جاءت معدلة ومتممة للوثيقة الثانية، وعرضت على البنوك بغرض الاطلاع النهائي عليها، وتم إصدارها في صورتها الراهنة في 2004م، على أن يتم بداية تطبيقها بشكل تجريبي مع نهاية فيفري 2006م، و بشكل نهائي مع بداية سنة 2007م.

وتضمنت "بازل 2" ثلاثة نقاط رئيسية هي: كفاية رأس المال، الرقابة والإشراف، قواعد الإفصاح والشفافية.

2. **كفاية رأس المال حسب "بازل2"**: إن الصيغة الجديدة لحساب كفاية رأس المال هي [1]:

$$\text{نسبة كفاية رأس المال حسب "بازل2"} = \frac{\text{رأس المال بمفهومه الشامل}}{\text{مخاطر الائتمان + مخاطر السوق + مخاطر التشغيل}} \geq 08\%$$

رأس المال بمفهومه الشامل= **الشريحة الأولى** (رأس المال المدفوع + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة) + **الشريحة الثانية** (رأس المال المساند) و هذا كما هو محدد في "بازل 1" + **الشريحة الثالثة** (الدين متأخر الرتبة قصير الأجل).

نسبة كفاية رأس المال بقيت نفسها، كما لم يتغير مفهوم رأس المال، فقط هناك شروطا معينة له هي:

- أن لا تزيد الشريحة 03 عن 250% من مقدار الشريحة01 المخصصة لتغطية مخاطر السوق.
- يمكن دمج الطبقة الثانية مع الثالثة لضمان الحد الأقصى المحدد وهو 250%.
- إمكانية امتناع البنك عن سداد الفائدة أو أصل الدين للقروض المتضمنة في الشريحة الثالثة إن كان ذلك سيخفض من رأس مال البنك إلى مستوى أدنى مما هو مطلوب.
- أن تكون الشريحة 01≤ الشريحة 02+03.

3. **مخاطر الائتمان وفقاً لاتفاقية "بازل2"**: لقد أعادت اتفاقية **"بازل2"** النظر في كيفية تقييم مخاطر الائتمان التي تتعرض لها البنوك، وذلك باستعمال طرق متباينة من حيث درجة تطورها، والتقنية المستعملة و مدى تلاؤمها مع البنوك .

[1] أحمد سليمان خصاونة،" **المصارف الإسلامية: مقررات لجنة بازل – تحديات العولمة – استراتيجية مواجهتها**–"، مرجع سابق، ص121.

4. **المنهج المعياري أو النمطي**: و هي طريقة مقترحة لكل البنوك، تقوم على أساس إعطاء أوزان مخاطرة لأصول البنوك، اعتماداً على التنقيط الذي تعطيه مؤسسات التقييم الدولية. وهي هيآت متخصصة في تنقيط الدول، البنوك، الشركات من حيث درجة المخاطر التي تحملها وفقا لمعايير معينة[1].

جدول رقم (9.1): الوزن الترجيحي للقروض الممنوحة للجهات السيادية

التقييم	AAA + إلى AA–	A + إلى A–	BBB+ إلى BBB –	BB + إلى B–	أقل من B–	بدون تقييم
جهات سيادية	%0	%20	%50	%100	%150	%100

المصدر: مكرم صادر، "**متطلبات اتفاقية بال الجديدة لكفاية الرساميل بالنسبة للمصارف العربية**"، البنوك العربية ، المجلد التاسع، العدد 107، 1989م، ص132.

5. **أساليب التقييم الداخلية**: تستخدم بترخيص من السلطات الإشرافية، وتقوم على تقدير البنك للمخاطر المرتبطة بمقترضيه، وذلك بناءا على[2]:

- احتمال حدوث عجز عن السداد للعميل: اعتمادا على تصنيف مؤسسات التقييم الدولية له وكذلك معلومات أخرى حول مركز الزبون، وضعية القطاع الذي ينتمي إليه الزبون...الخ؛
- الخسارة التي سيتحملها البنك عند وقوع العجز عن السداد؛
- حجم الانكشاف الكلي عند العجز عن السداد: أي حجم الخسائر الكلية التي سيتعرض لها البنك؛
- آجال الائتمان: حيث كلما مالت إلى الطول زادت المخاطر؛
- درجة التركيز: كلما تنوعت محفظة قروض البنك كان ذلك عاملا مخففا للمخاطر. وهي نوعان:

أ. **نموذج التصنيف الداخلي**: حيث يمكن للبنوك التي لها نظام معلومات فعال وكفاءة بشرية وتقنية أن تقدر بنفسها حجم المخاطر المرتبطة بأصولها.[3]

---

[1] رقية بوحيضر، مولود لعرابة، "**البنوك الإسلامية بين ضغط المخاطر ومتطلبات لجنة بازل2**"، مرجع سابق، ص: 24.

[2] أحمد سليمان خصاونة، "**المصارف الإسلامية**"، **مقررات لجنة بازل – تحديات العولمة – استراتيجية مواجهتها**– ، مرجع سابق، ص : 131– 132

[3] طارق الله خان، حبيب أحمد، "**الرقابة والإشراف على البنوك الإسلامية**"، مرجع سابق، ص: 112– 115.

[4] نفس المرجع ، ص61 .

ب. **منهج التصنيف الداخلي المتطور**: وهو طريقة مطورة، حيث يعتمد على قاعدة بيانات كبيرة لمخاطر البنك خلال مدة معينة، و استخدام برامج متطورة لتقدير مخاطر الائتمان. و هي تمكن البنوك من تحديد متطلباتها من رأس المال بدقة، ولكنه مكلف من الناحية المادية و تحتاج إلى كفاءات بشرية وتقنية.[1]

6. **معالجة "بازل2" لباقي أنواع المخاطر**: أولت الاتفاقية اهتماما كبيرا بمخاطر السوق والمخاطر التشغيلية، لأن تأثيرهما لا يقل خطورة عن المخاطر الائتمانية، وذلك باستعمال طرق معيارية وأخرى متطورة.

- **مخاطر السوق وفقا لاتفاقية "بازل2"**: نظرا للخسائر التي قد تلحق بالبنوك نتيجة تقلبات أسعار مختلف المتغيرات في السوق فقد اهتمت الاتفاقية بها وحددت طريقتين لحسابها هما:[2]

- **الطريقة المعيارية**: وهي تقوم على أساس إعطاء طريقة محددة لحساب المخاطر المرتبطة بـ: معدلات الفائدة، أسعار الأسهم، أسعار الصرف، أسعار السلع. كمثال فمخاطر الأسهم قسمتها إلى:

  مخاطر متعلقة بالجهة المصدرة للورقة وتمثل 08 % من قيمة التعرض للخطر.

  مخاطر السوق العامة: وهي تمثل 08 %من القيمة الاسمية للورقة المالية.

- **النماذج الداخلية**: وهي عبارة عن نماذج إحصائية متطورة تستخدمها البنوك بدرجة ثقة معينة لتقدير مخاطر السوق يوميا وفي ظل الظروف العادية للسوق، وتعتمد على قاعدة بيانات لـ: أسعار الفائدة، أسعار الصرف، أسعار الأسهم والسندات، أسعار السلع التي يمكن أن يتاجر بها البنك.[3]

- **معالجة "بازل2" للمخاطر التشغيلية**: حددت مجموعة من الطرق لاحتسابها وهي[4]:

- **طريقة المؤشر الأساسي**: حيث تتمثل مخاطر التشغيل في متوسط الدخل العادي الإجمالي المحصل عليه لآخر ثلاث سنوات مضروبة في معامل حددته اللجنة بـ: 15 %.

- **الطريقة المعيارية**: يتم تقسيم نشاط البنك إلى مجموعات، معاملاتها ما بين : 12 % و 18 % مضروب في متوسط الدخل العادي الإجمالي المحصل عليه لآخر ثلاث سنوات لكل نشاط.

أ. **منهج القياس المتقدم**: حيث يتابع البنك خسائره من حيث: حجمها، أسبابها، تواريخ حدوثها، كيفية تحملها، مكان حدوثها...الخ. و باستخدام نماذج رياضية وبرامج إعلام آلي يتمكن من تقدير المخاطر التشغيلية المحتملة للبنك بدقة.

---

[1] سمير الخطيب، "**قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005م، ص: 43-44.

[2] طارق الله خان، حبيب أحمد، "**الرقابة والإشراف على البنوك الإسلامية**"، مرجع سابق، ص: 115-117

[3] رقية بوحيضر، مولود لعرابة، "**البنوك الإسلامية بين ضغط المخاطر ومتطلبات لجنة بازل2**"، مرجع سابق، ص27.

[4] نفس المرجع ، نفس الصفحة.

7. **الرقابة الإشرافية الفعالة:** إن الهدف من الرقابة والإشراف على مجموع البنوك والمؤسسات التي تنشط في بلد معين هو التأكد من مدى كفاية رأسمالها، ويمكن للبنوك المركزية تفعيلها بما يلي:[1]

- تحديد كفاية رأس مال بنوكها عند حد أكبر من 08%، حسب ظروفها، أو مطالبة بنك معين بذلك.
- تشجيع البنوك ومساعدتها على تكوين أنظمة داخلية لتقييم المخاطر بمختلف أنواعها.
- المتابعة المستمرة لوضعية البنوك بهدف الكشف المبكر عن مواطن الخطأ لتصحيحه.
- الربط ما بين السلطات الإشرافية والبنوك بوسائل الاتصال الحديثة، بما يسمح بتدفق المعلومات.
- التنسيق ما بين الهيآت الرقابية المحلية والدولية.

8. **الإفصاح والشفافية:** يهدف هذا العنصر إلى تعزيز وتقوية الانضباط السوقي، عن طريق زيادة الإفصاح والشفافية للبنوك، بحيث أن الإفصاح الفعال يعتبر ضروريا لضمان أن المتعاملين في السوق يستطيعون فهم منظومة مخاطر البنوك، وكفاية مراكزها الرأسمالية بشكل أفضل[2].

9. **تقييم إتفاقية"بازل2"**: للاتفاقية عدة ايجابيات كما أنها لها سلبيات وهي:

- **الانعكاسات الايجابية:** تتمثل أهم الانعكاسات الايجابية لهذه الاتفاقية في:[3]
  - ضمان سلامة البنوك ومن ثمة الحفاظ على استقرار النظام البنكي والمالي.
  - ضمان المنافسة العادلة ما بين البنوك عن طريق ضمان تكافؤ التشريعات والأنظمة.
  - إلغاء كل تمييز ما بين الدول واقتصارها فقط على ما تحمله من مخاطر.
  - إمكانية الاستفادة من بعض الامتيازات كتخفيض رأسمال للبنوك التي تطبق طرق التقييم الداخلي .
  - توسيع قاعدة المخاطر التي تعالجها ، والأحد في الحسبان بعض الأدوات المستحدثة للتقليل منه.
- **الانعكاسات السلبية:** تحمل الاتفاقية بعض النقائص منها:[4]
  - تصلح للبنوك ذات الرأسمال الكبير والتي لديها من الخبرات والتقنيات ما يمكنها من تطبيقها.
  - تشكل تحد حقيقي للبنوك التي تتواجد في العالم المتخلف، نظرا لعدم توفر البيئة المناسبة لتطبيقها.
  - غير ملزمة التطبيق مما يجعل جل المسؤوليات تقع على عاتق البنوك المركزية.
  - لم تعط تصنيف ائتماني لبعض ممارسات البنوك، مما يضاعف من تكاليف التمويل لديها.

---

[1] سمير الخطيب، "**قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**"، مرجع سابق، ص 51.

[2] أحمد سليمان خصاونة،" **المصارف الإسلامية**"، **-مقررات لجنة بازل – تحديات العولمة – استراتيجية مواجهتها-**، مرجع سابق، ص125.

[3] رقية بوحيضر، مولود لعرابة، "**البنوك الإسلامية بين ضغط المخاطر ومتطلبات لجنة بازل2**"، مرجع سابق، ص29.

[4] سمير الخطيب، "**قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**"، مرجع سابق، ص : 51-54.

- تضطر البنوك لاحتجاز نسب أكبر من أرباحها لتكوين مخصصات مما يؤثر بالسلب على المساهمين.
- لم تراع الحالات الخاصة لبعض البنوك ومنها البنوك الإسلامية.

ثالثاً: اتفاقية "بازل3"

صدرت اتفاقية **"بازل3"** عقب اجتماع محافظي البنوك المركزية والمسؤولين الماليين الممثلين للأعضاء الـ 27 للجنة بازل بعد توسيعها، وذلك في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية (BIS) في مدينة بازل السويسرية في 12سبتمبر 2010م، وبعد المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في سيئول العاصمة الكورية الجنوبية في 12 نوفمبر2010م [1]. وجاءت لجنة بازل 3 بجملة من الإصلاحات من أجل سد الثغرات المالية في حال حدوث أزمة أو شح في النقد، ولتفعيل الرقابة أكثر على البنوك قامت بإصدار خمس محاور أساسية و إلزام البنوك باحترامها.

1. **مرتكزات اتفاقية "بازل3"**: ترتكز الاتفاقية على مجموع من القواعد الجديدة هي على النحو التالي [2]:

أ. **رأس المال التنظيمي** :تم تعديل مكونات رأس المال التنظيمي لتنقسم إلى ما يلي:

- الشريحة الأولى للأسهم العادية (Common Equity Tier) CET1 : وتتكون بشكل رئيسي من رأس المال المدفوع و الاحتياطات و الأرباح المدورة؛
- الشريحة الأولى الإضافية (Additional Tier 1)؛
- الشريحة الثانية (Tier 2) ؛

وقامت اتفاقية بازل 3 بإلغاء الشريحة الثالثة من رأس المال.

ب. **نسبة كفاية رأس المال** :قامت اتفاقية بازل 3 بتعديل حدود نسبة كفاية راس المال ابتداء من عام 2013 إلى لغاية نهاية عام 2018 وذلك وفقا لما يلي:

- إلزام البنوك بالاحتفاظ بقدر من رأس المال الممتاز يعرف باسم (رأس مال الأساسي) وهو من المستوى الأول ويتألف من رأس المال المدفوع والرباح المحتفظ بها ويعادل 4.5 % على الأقل من أصولها التي تكتنفها المخاطر بزيادة عن النسبة الحالية والمقدرة ب 2 % وفق اتفاقية بازل" 2"، وقد تم كذلك رفع معدل ملائمة رأس المال إلى 10.5 % بدلاً عن 8 % وهذا يعني أن البنوك ملزمة بتدبير رساميل إضافية للوفاء بهذه المتطلبات.

[1] فؤاد بن حدو ، " **البنوك الإسلامية و الأزمة المالية العالمية**"، دار ألفا للنشر، الطبعة الأولى، قسنطينة ، الجزائر،2018، ص: 198.

[2] معهد الدراسات المصرفية،" **اتفاقية بازل الثالثة**"، نشرة توعوية إضاءات، السلسلة الخامسة، العدد5، الكويت، ديسمبر 2012، ص: 03.

$$\text{نسبة كفاية رأس المال حسب "بازل3"} = \frac{\text{رأس المال (انطلاقا من المفهوم الجديد حسب بازل 3)}}{\text{مخاطر الائتمان + مخاطر السوق + مخاطر التشغيل}} \geq 10.5\%$$

- رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الاحتياطي أو الأولي من: 2% إلى 4.5%، مضافاً إليه هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5 % من الأصول والتعهدات البنكية لاستخدامه في مواجهة الأزمات مما يجعل المجموع يصل إلى 7 %.
- رفع معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي من 4 %إلى 6% عند احتساب الشريحة الثالثة في معدل كفاية راس المال؛
- رأس المال الإضافي لمواجهة المخاطر النظامية.

ويمثل الجدول التالي أهم التعديلات التي جاءت بها اتفاقية بازل 3 المتعلقة برأس المال:

جدول رقم (10.1) : تعديلات بازل المتعلقة برأس المال

	حقوق المساهمين–الشريحة 1–	**رأس مال الشريحة الأولى**	**مجموع رأس المال**
الحد الأدنى	**%4.5**	**%6**	**%8**
رأس مال التحوط	**%2.5**		
حدود رأس مال التحوط للتقلبات الدورية	**%2.5–0**		
الحد الأدنى + رأس مال التحوط "بازل3"	**%7**	**%8.5**	**%10.5**

المصدر : مفتاح صالح، رحال فاطمة، "**تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام البنكي الإسلامي**"، المؤتمر العالمي التاسع ، للاقتصاد والتمويل الإسلامي، النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول ، تركيا، يومي: 09-10 سبتمبر 2013، ص : 8-9.

ج. معيار السيولة: اقترحت الاتفاقية الجديدة اعتماد نسبتين في الوفاء بمتطلبات السيولة[1]:

[1] محمد بن بوزيان، وآخرون،" **البنوك الاسلامية والنظم و المعايير الاحترازية الجديدة: واقع وآفاق تطبيق لمقررات بازل 3**"، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الاسلامي، النمو المستدام والتنمية الاسلامية الشاملة من منظور اسلامي، الدوحة، قطر، ديسمبر،2011م، ص: 29.

- **الأولى للمدى القصير وتُعرف بنسبة تغطية السيولة (Liquidity Coverage Ratio)** : وتُحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى التدفقات النقدية لديه خلال 30 يوم، وذلك لمواجهة احتياجاته من السيولة ذاتياً. ويجب ألا تقل عن 100% .

نسبة الأصول المرتفعة السيولة / صافي التدفقات النقدية الصادرة المتوقعة $\geq$ 100%

تدفقات السيولة =الحد الدنى (75%من تدفقات السيولة)

- **الثانية وتعرف بنسبة صافي التمويل المستقر (Net Stable Funding Ratio)** : وتمثل نسبة مصادر التمويل لدى البنك (الخصوم وحقوق الملكية) إلى استخدامات هذه المصادر(الأصول)، ويجب ألا تقل عن 100% .

مصادر التمويل لدى البنك / استخدامات هذه المصادر $\leq$ 100%

د. **نسبة الرافعة المالية (Leverage Ratio)** : أضافت بازل 3 معيار جديد وهو الرافعة المالية، وتمثل الأصول داخل وخارج الميزانية بدون أخذ المخاطر بعين الاعتبار إلى رأس المال من الشريحة الأولى، وهذه النسبة يجب ألا تقل عن 3% .

رأس المال من الشريحة الأولى / الأصول داخل وخارج الميزانية بدون أخذ المخاطر $\leq$ 3%

من خلال ذلك نلاحظ أن بازل 3 أدخلت مفهومين جديدين على معيار بازل:

- تعديل مكونات رأس المال التنظيمي لتشمل أدوات أكثر استقرارا (الشريحة الأولى للأسهم العادية) وإلغاء بعض مكونات رأس المال التنظيمي مثل: إلغاء الشريحة الثالثة من رأس المال.
- إدخال معيار خاص بالسيولة للتأكد من أن البنوك تملك موجودات يمكن أن تسيلها لتغطية إحتياجاتها و ودائع أكثر استقرارا.

2. تقيم اتفاقية "بازل3":

أ. **ايجابيات اتفاقية"بازل3"**: نذكر منها:[1]:

- تقليص معدلات وقوع وحدة الأزمات المالية المستقبلية؛
- الزيادة من احتياطات البنوك ورفع من رأسمالها؛

[1] فؤاد بن حدو ، " **البنوك الإسلامية و الأزمة المالية العالمية**"، مرجع سابق، ص: 199-200 .

- إقرار شفافية أكبر في العالم المالي، عبر منح البنوك حوافز لتداول مشتقات دخيلة في أسواق مفتوحة، بدلاً من تداولها سراً بين المؤسسات. كما تشدد القواعد من تعريف الأسهم المشتركة والتعرض للمخاطر للحيلولة دون سعي البنوك لاستغلال ثغرات.

ب. **سلبيات اتفاقية "بازل3"**:من سلبياتها نذكر[1]:

- تقليص من الأرباح؛
- فرض ضغوطاً على المؤسسات الضعيفة؛
- زيادة تكلفة الاقتراض[2].

3. **مدة تطبيقها:** ويبقى أجل تطبيق هذه الاتفاقية، والذي يمتد إلى عام 2019م بما في ذلك محطات للمراجعة في كل من سنتي 2013 و2015م، وهو زمن كافٍ جداً للانتقال إلى تطبيق هذه المعايير وإجراء التعديلات الهيكلية على البنوك دون هزات، وهي الميزة التي ستستفيد منها جميعاً، الإسلامي منها والتجاري[3].

رابعاً: اتفاقية "بازل 4"

"بازل4" عبارة عن حزمة من الإصلاحات البنكية التي تم تطويرها استكمالاً للإصلاحات السابقة وهي عبارة عن مجموعة شاملة من التدابير التي من الممكن أن تؤدي إلى إجراء تغييرات كبيرة. فهي الاسم غير الرسمي لمجموعة من الإصلاحات البنكية الدولية المقترحة التي بدأ تنفيذها في 1 يناير 2023، ومن المتوقع أن يستغرق تنفيذها بالكامل خمس (05) سنوات للامتثال الكامل وتختلف مراحل التنفيذ حسب الدولة[4].

1. **الهدف من ظهورها:** تهدف هذه الاتفاقية الجديدة إلى تعزيز النظام البنكي الدولي من خلال توحيد القواعد من بلد إلى آخر بما في ذلك تلك المتعلقة بالمخاطر .و استنادًا إلى التاريخ الحديث لا يزال من الممكن تمديد الموعد النهائي بالإضافة إلى إمكانية تعديل بعض الأحكام بشكل أكبر قبل أن تدخل حيز التنفيذ. وبررت اللجنة إن هدفها الرئيسي يهدف إلى استعادة

---

[1] فؤاد بن حدو ، " **البنوك الإسلامية و الأزمة المالية العالمية**"، مرجع سابق، ص : 200.

[2] **معايير "بازل 3" سترفع كلفة الخدمات المصرفية**، مقال منشور في جريدة النهار الكويتية بقلم **فيصل الشمري**، العدد 1046 الأربعاء 07 شوال1431هـ/15 سبتمبر 2010م.

[3] فؤاد بن حدو ، " **البنوك الإسلامية و الأزمة المالية العالمية**"، مرجع سابق، ص: 200.

[4] علياء ثائر مردان ، "**معايير لجنة بازل4 : قراءة بين مرتكزات التأسيس و متطلبات استمرارية التحديث**"، تاريخ النشر: 2023/12/24، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، أنظر الرابط: https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/30732

المصداقية في حساب الأصول المرجحة بالمخاطر وتحسين إمكانية المقارنة بين نسب رأس مال البنوك[1].

2. **التعديلات التي جاءت بها اتفاقية بازل "4"**: اقترحت هذه اللجنة مجموعة من التعديلات يمكن ايجازها على النحو التالي[2]:

- تحسين الأساليب الموحدة للاتفاقيات السابقة فيما يتعلق بمخاطر الائتمان، ومخاطر تعديل تقييم الائتمان (تسعير الأدوات المشتقة) والمخاطر التشغيلية، وتحدد هذه القواعد تصنيفات جديدة للمخاطر لأنواع مختلفة من الأصول بما في ذلك السندات والعقارات.
- تقييد استخدام أساليب النموذج الداخلي التي تستخدمها بعض البنوك لحساب متطلبات رأس المال الخاصة بها ، اذ تعرضت النماذج الداخلية للخطأ كونها سمحت للبنوك بالتقليل من تقدير مدى خطورة محافظها الاستثمارية وحجم رأس المال الواجب الاحتفاظ به في الاحتياطي.
- تقديم نسبة عازلة لنسبة الرفع المالي لزيادة الحد من الرفع المالي لدى البنوك العالمية ذات الأهمية النظامية أي (البنوك الكبيرة والمهمة جدا لدرجة أن فشلها يمكن أن يعرض النظام المالي العالمي للخطر)،كما تتطلب نسبة الرافعة المالية الجديدة منهم الاحتفاظ برأس مال إضافي في الاحتياطي.
- استبدال (Output Floor) الحالية لاتفاقية "بازل2" بأرضية أكثر حساسية للمخاطر. ويوضح هذا المقترح إلى الفرق بين مبلغ رأس المال الذي يتوجب من البنك الاحتفاظ به في الاحتياطي بناءً على الانموذج الداخلي بديلاً من النموذج الموحد،كما و وتتطلب القواعد الجديدة من البنوك أن تحتفظ ببداية عام 2027م برأس مال يعادل: 72.5% على الأقل من المبلغ المشار إليه في النموذج الموحد.

[1] علياء ثائر مردان ، "**معايير لجنة بازل4 : قراءة بين مرتكزات التأسيس و متطلبات استمرارية التحديث**"، أنظر الرابط السابق: https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/30732

[2] نفس الرابط.

الْمُحَاضَرَةُ السَّابِعَة: قَوَاعِد الْحَيْطَة و الْحَذَر

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1. معرفة قواعد الحيطة والحذر و أهميتها.
2. اجبارية التزام البنوك التجارية بها.
3. تسليط الضوء على الحد الأدنى و مدى أهمية الالتزام به.

تمهيد :

تسيير المخاطر في الوقت الحالي أصبحت من العلوم ذات الأهمية البالغة في تسيير المؤسسات بمختلف أشكالها سواء المالية أو غير المالية. وعلى هذا الأساس ظهرت مجموعة من القواعد لمراقبة هذه المخاطر و التي سميت بـ: " **قواعد الحيطة و الحذر**". لأنه في ظل تصاعد المخاطر البنكية بفعل احتدام المنافسة المحلية والدولية وعديد التطورات التي شهدتها الأسواق العالمية، كان لزاماً التفكير في إيجاد آليات تكفل التسيير الرشيدة لتلك المخاطرة، وفقا لذلك أدت لجنة بازل دوراً رائداً في صياغة المعايير الاحترازية التي شكلت قواعد للأمان والسلامة البنكية، بغرض تحصين الأجهزة البنكية تجاه الأزمات، في إطار تحقيق التوافق بين مناهج تسيير المخاطرة وتعزيز صلابة الاستقرار المالي في عمومه. في ذات الصدد أسس التشريع البنكي الجزائري منظومة من المناهج والقواعد التحوطية، رافعاً تحد تطويع تلك القواعد وفقاً للوجهة الاحترازية الدولية.

أولاً: ظهور قواعد الحيطة و الحذر (Caution)

تعتبر قواعد الحيطة والحذر من أهم المعايير المعتمدة في ضبط المخاطر بمختلف أنواعها و التحكم فيها، وسنتناول في هذا العنصر نشأة ومفهوم هذه القواعد و أهدافها.

1. **نشأة القواعد الاحترازية** : لقد تزامن نشوء القواعد الاحترازية مع ظهور الأزمات البنكية والمالية بداية من القرن التاسع عشر في الدول الصناعية الكبرى وهي : انجلترا، فرنسا، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، إذ خلفت هذه الأزمات عدة آثار سلبية تفاوتت من بلد لآخر، إلا أن ما شهدته الولايات المتحدة الأمريكية كان الأكبر على الإطلاق مما أدى إلى إضعاف القطاع البنكي بشكل فرض ضرورة وجود قواعد وضمانات تسمح بممارسة نشاط بنكي يساهم في النمو الاقتصادي.

وتوقفت القواعد الاحترازية برأس المال في الولايات المتحدة الأمريكية على اتفاقية إنشاء البنوك، والتي حددت رأس مال أدنى مقدر بـ: 100.000 دولار أمريكي ، لكن وبالرغم من هذه المحاولات قصد حماية مساهمي البنوك والمودعين بفرض حد أدنى لرأس المال وتخصيص الاحتياطات ، إلا أنها لم تحقق الأهداف المنشودة منها بالشكل المطلوب، مما دفع إلى تغيير شروط إنشاء البنوك بالاستغناء عن نظام الاتفاقيات المحددة لرأس المال فقط، بضرورة مرور كل مشروع إنشاء بنك على وكالة الدولة للمراقبة ليتم تسجيل اسم البنك، عنوانه، وأسماء مسؤوليه ، وهو الأمر الذي أعطى معنى آخر للمراقبة البنكية وفسح المجال لقواعد تمس مباشرة القطاع البنكي و تهدف في ذلك لحمايته.

وخلال سنوات الستينات انصب اهتمام البنوك الأمريكية بتسيير جانب خصومها في ظل قواعد تنظيمية تقييدي (على مستواها المحلي) تبعا لتأثيرات انهيار بورصة وول ستريت عام 1929م، التي لم تسمح لها بالتوسع داخل الولايات المتحدة الأمريكية والتنويع من نشاطا ، مما دفع البنوك الأمريكية بالانحراف وعدم تطبيق القواعد المسيرة لها، وتطوير نشاطها الدولي وبالضبط في لندن المتميزة آنذاك بتنظيم حر وسلس بدون قيود، وهو ما نتج عنه إنشاء سوق الأفشور (سوق الأورو – دولار)بلندن وذلك بدخول بنوك أجنبية أخرى تبعا للبنوك الأمريكية، ولقد شهدت هذه الفترة تعدد العمليات البنكية دون التأكيد على المراقبة و إهمال دورها، مما أدى إلى ظهور الأزمات البنكية بداية من سنوات السبعينات خاصة في الدول الصناعية والتي تصادفت مع التغيرات الكبيرة في الصرف ومعدلات الفائدة.

وبانتقال النظام النقدي الدولي عام 1971م من نظام صرف ثابت إلى النظام الحر، فإن البنوك توجهت نحو عمليات المضاربة في سوق الصرف مما نتج عنها خسائر ضخمة لفروع البنوك العاملة بسوق لندن، فأعلنت عدة بنوك إفلاسها بتسجيلها لخسائر كبيرة، كما تعاظمت نتيجة لذلك مخاطر القرض وعدم استقرار في أسعار الأصول المالية، وفي ظل هذه الأوضاع دفعت البنوك البريطانية السلطات النقدية للتدخل على المستوى الدولي بواسطة محافظ بنك إنجلترا "Lord Richardson" الذي اقترح في الدورة الشهرية لمحافظي البنوك المركزية إنشاء لجنة تكلف بمراقبة البنوك التي لها نشاط دولي، وتسمى بـ: " لجنة بازل 1 " تحت إشراف بنك التسويات الدولي (BIS) المكلف بتشجيع التعاون بين البنوك المركزية للدول الأعضاء فيه فيما يخص التنظيم البنكي، وقد تم التركيز على ثلاث نقاط أساسية:

- تحديد القواعد القصوى للتوسع ومنح هذه القواعد الطابع العالمي؛
- توحيد الجهود في مجال تأمين الودائع والحد الأدنى لرأس المال للأصول المرجحة بمخاطرها؛

- تأسيس مراقبة فعالة من طرف السلطات المحلية لكل بلد، وتوفير الانسجام والحوار الضروري مع المقرضين المحليين من أجل تأمين النظام البنكي وقت الأزمات المالية الدولية.

لقد شهدت سنوات الثمانينات من القرن العشرين ميلاداً حقيقياً للقواعد الاحترازية ذات الطابع العالمي، بالرغم من أنها تخص بالدرجة الأولى البنوك دولية النشاط، ولم يتسن ذلك إلا من خلال سنوات طويلة من العمل المتواصل والتكيف الدائم مع كل المتغيرات الجديدة التي تمس القطاع البنكي والمالي بشكل عام، فهي تمثل محصلة مسار طويل من الممارسة البنكية والتجربة المالية، الأمر الذي يفسر الأهمية الكبيرة والحساسة لدورها الفعال[1].

2. تعريف قواعد الحيطة و الحذر (Cautionary Rules):

تعرف قواعد الحيطة والحذر التي تسمى أيضا بالمعايير الاحترازية بأنها: "قواعد للتسيير أو التسيير المالية في المجال البنكي، والتي على المؤسسات التي تتعاطى الائتمان احترامها من أجل ضمان سيولتها، وبالتالي ملاءتها تجاه المودعين، حتى تكتسب العمليات نوعا من الثقة"[2].

كما عرفت كذلك بأنها: "مجموعة من المقاييس التسييرية التي يجب احترامها من طرف البنوك التجارية وذلك من أجل الحفاظ على أموالها الخاصة وضمان مستوى معين من السيولة وملاءتها المالية تجاه المودعين"[3].

فالقواعد الاحترازية هي نسب تسيير تسمح للبنوك و المؤسسات المالية بمواجهة المخاطر التي تتعرض لها ومحاولة الحد منها، حيث يتم فصل الأنشطة البنكية و مراقبة كل نشاط على حدا بقواعد خاصة به وتهدف هذه القواعد إلى تحقيق ما يلي[4]:

- تطوير سياسات الأعمال بالبنوك بط ريقة أكثر حذر ودقة؛
- المحافظة على الاستقرار المالي؛
- تدعيم نظام الرقابة الداخلية في البنوك؛
- تقوية جودة تسيير المخاطر بالبنوك.

3. أهداف القواعد الاحترازية:

تهدف القواعد الاحترازية بشكل أساسي إلى ضمان سلامة النظام المالي والبنكي على وجه الخصوص، بشكل يمكنه من تفادي الوقوع في الأزمات النقدية والمالية التي تؤثر على الاستقرار

---

[1] جداييني ميمي، " **محاضرات في التسيير البنكي**"، مرجع سابق، ص: 46-48.

[2] سليمان ناصر،" **التسيير البنكي** "، مرجع سابق. ص: 55

[3] دبوش عبد القادر ، " **تسيير البنكي**"، مرجع سابق ، ص : 62.

[4] منال هاني ، " **دور الأساليب الرقابية و الإشرافية للبنك المركزي في إدارة المخاطر الائتمانية- دراسة حالة : بنك الجزائر**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص: 42

الاقتصادي الكلي للبلد. إن القواعد الاحترازية تضمن تسويق الخدمات البنكية، استقرار القطاع، وحماية المودعين، واستمرارية ميكانيزمات الدفع، ويمكن إجمال هذه الأهداف في محورين هما:

- حماية المودعين؛
- الحفاظ على استقرار النظام المالي[1].

4. **أسباب اللجوء إلى قواعد الحيطة والحذر في القطاع البنكي:** إن وجود قطاع مصرفي متين وفاعل ضرورة ملحة لسلامة وصحة الاقتصاد الوطني، ونظراً للمظاهر التي تميز البنوك، والتي تؤدي بالأعوان الاقتصاديين إلى فقدان الثقة في النظام البنكي أدى إلى ضرورة التنظيم الحذر الذي يبرر في[2]:

أ. **خصوصيات القطاع البنكي:** تظهر هشاشة القطاع البنكي في البنية غير المتماثلة لميزانيات البنوك، أي أن تنظيم الودائع طويلة الأجل والودائع قصيرة الأجل يؤدي إلى تزايد احتمال تعرض البنوك إلى أزمات الثقة. ومنه فإن النموذج يظهر فترتين والتي يظهر فيها الأعوان "الصابرين" والأعوان "غير الصابرين"، وهذا حسب احتياجاتهم إلى السيولة .حيث عند تقدم عدد كبير من المودعين لسحب أموالهم) عند غياب تدخل الحكومة (فإن البنك يكون مجبر على إيجاد السيولة بسرعة، وهو السبب الذي يؤدي به إلى تسجيل خسائر اقتصادية في المشاريع ذات الأجل الطويل، وهذا ما يجعل البنك غير قادر على سداد المودعين الذين يتقدمون لسحب ودائعهم. ويترتب عن هذا قيام البنك بسداد الأشخاص الأوائل الذين يتقدمون له، ولهذا السبب فإن في حالة الأزمات يتقدم كل المودعين حتى الصبورين لسحب ودائعهم للاستفادة من نفس الميزات السابقة(سحب ودائعهم أولاً). وهذا ما يسمى بالهلع البنكي، وهو ما يضع البنك في وضعية عدم الملاءة التي تترتب عنها إفلاسه وتخسيره للمودعين. وفي الحقيقة، فإن هجوم المودعين على البنك يكون حسب الثقة في قدرات البنك في الوفاء بالتزاماته، ويتم المحافظة على هذه الثقة عن طريق رأس المال أو العلاقة بين البنك والمودعين، والتي لها صلة مباشرة بمشكلة" عدم تماثل المعلومات"، وينتج عنها علاقة غير مستقرة وسلبية معرضة لأية إشاعة متعلقة بالحالة المالية للبنك. وفي حالة اختلال العلاقة بين البنك والمودعين وفقدان عنيف للثقة، فإن المودعين يقومون بسحب أموالهم ويتسببون في إفلاس البنك وتشكيل هشاشة ملازمة، وهو ما يدعى" التخريب الذاتي" من المودعين. وقد

---

[1] سعيدي خديجة ، "**إشكالية تطبيق معيار كفاية رأس المال بالبنوك وفقا لمتطلبات لجنة بازل": دراسة حالة البنوك الإسلامية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص علوم مالية و مصرفية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر ، 2017 / 2016 ، ص: 24-33.

[2] دبوش عبد القادر ، " **تسيير البنكي**"، مرجع سابق ، ص : 63-64.

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

ب. **الحاجة إلى التنظيم الحذر للبنوك:** إن إفلاس البنك يولد أثر سلبي أقصى عن طريق المخاطر النظامية، حيث أزمة بنكية عامة ينتج عنها توقف ومشاكل هامة في الأداء .مثل توزيع القروض واختلال نظام الدفع، وقلة كفاءة السياسة النقدية التي تنعكس بشكل سلبي ومباشر على النشاط الاقتصادي. حيث يتبين من الأزمات البنكية التي حدثت في السنوات الأخيرة زيادة المخاطر التي نتج عنها تكاليف هامة للأزمات النظامية، والتي نتج عنها ضعف النظام البنكي الشيء الذي دعا إلى تدخل الدولة لتسيير الأزمات التي يمكن أن تقع. وفي هذا السياق ازداد اهتمام الدولة بالتنظيم البنكي وعلى وجه الخصوص التنظيم الحذر للقطاع البنكي.

ج. **المخاطر البنكية:** لعل المخاطر التي تواجه البنوك، تعد من أهم أسباب ظهور قواعد الحيطة والحذر في تسييرها، وقد تعددت هذه المخاطر حسب تعدد الوظائف والخدمات التي تقدمها البنوك، و تتمثل هذه المخاطر في مخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر تشغيلية و غيرها.

ثانياً: المنظمات الدولية الخالقة لقواعد الحيطة و الحذر

قواعد الحيطة والحذر تساهم في التنبؤ بالمخاطر وبالتالي التمكن من تفاديها والتحكم فيها. وفي هذا الصدد، هناك منظمات دولية مختصة في هذا المجال على رأسها لجنة بازل، إضافة إلى وكالات التصنيف الائتماني التي توفر المعلومات الكافية حول الائتمان الصادر.

1. **وكالات التصنيف الائتماني (Credit Rating Agency)**: هي مؤسسات ربحية خاصة تعمل على تزويد الأسواق المالية بمعلومات مستقلة عن قدرة المقترضين على سداد ديونهم في آجالها، من خلال منح درجات طويلة أو قصيرة الأجل للديون التي يتم تصنيفها وترشد وكالات التصنيف الائتماني المستثمرين بشأن جودة هذه الديون ومستوى المخاطرة المحتملة بالاستثمار فيها. و تحدد الدرجات بناء على حزمة من المعايير تسمح بتقييم الملاءة المالية لأصحاب الديون ومدى قدرتهم على الوفاء بالالتزاماتهم. وتجري عملية التصنيف الائتماني بناء على طلب المقترضين أنفسهم، وذلك مقابل عمولات تتقاضاها الوكالات. أسالت وكالات التصنيف الكثير من الجدل بعد الأزمة المالية التي عصفت بسوق الرهن العقاري في الولايات المتحدة عام 2007م ،

ودار الحديث عن دورها في هذه الأزمة بسبب تضليلها للمستثمرين بشأن الجودة الحقيقية للديون التي قاموا بتصنيفها، في حين تساءل البعض عن مدى استقلاليتها عن المؤسسات التي تلجأ إلى خدماتها، ومن ثم عن موضوعية التصنيفات الصادرة عنها[1].

أ. **التطور التاريخي لوكالات التصنيف الائتماني:** ظهر نشاط التصنيف الائتماني بالولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، حيث أدت أزمة 1837م بالمستثمرين إلى استشعار الحاجة إلى تقييم الملاءة الائتمانية للشركات(أي قدرتها على سداد ديونها)، وظهرت بذلك أول وكالة للتصنيف الائتماني في نيويورك عام 1841وهي " الوكالة التجار". عرفت سوق التصنيف الائتماني في الولايات المتحدة تطورا كبيرا مع نمو الشركات المشتغلة في قطاع السكك الحديدية وازدياد حاجتها إلى جمع الأموال من المستثمرين بغرض تمويل مشاريعها التوسعية. و في سنة 1909 أنشأ جون مودي" شركة موديز لخدمات المستثمرين". وتأسست بعد ذلك كل من شركة" بورز للنشر " في 1916 ، وشركة ستاندارد للإحصاء في 1922م ، وشركة فيتش للنشر في 1924م ، وقد اندمجت كل من شركتي ستاندارد وبورز في عام 1941م وتوجد حالياً ثلاث وكالات كبرى للتصنيف الائتماني تهيمن على أكثر من 90 % من سوق التصنيف في العالم، وهي" **موديز– Moody's**"، "**ستاندارد وبورز–Standard & Poor's** " و"**فيتش– Fitch** "[2] ، وأخيراً "**وكالة الاسلامية الدولية للتصنيف– IIRA** " التي انشئت بتاريخ 2000 ، مهامها تصنيف البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية[3].

ب. **مهام وكالات التصنيف الائتماني:** يتمثل دور وكالات التصنيف الائتماني في تقليص ما يصطلح- عليه الاقتصاديون بـ: "تباين المعلومات" بين المقترضين والمستثمرين، من خلال تزويد الأسواق المالية بمعلومات عن جودة الديون التي يتم إصدارها ومخاطر عدم وفاء المدينين بالتزاماتهم. وتسمح هذه المعلومات للمستثمرين باتخاذ قرار رتهم بشأن الاستثمار من عدمه في سندات الديون التي تصدرها الجهات الراغبة في الاقتراض. تقوم وكالات التصنيف الائتماني بتصنيف الديون التجارية بالنسبة للشركات الخاصة والعمومية التي تلجأ إلى الأسواق المالية لإصدار سنداتها، والديون السيادية بالنسبة للدول أو ما دون السيادية بالنسبة للجماعات الترابية (مجالس بلدية أو جهات)، والمنتجات المالية المركبة التي تدمج بين

---

[1] جداييني ميمي، " **محاضرات في التسيير البنكي**"، مرجع سابق، ص: 48-49.

[2] نفس المرجع، ص: 49.

[3] فؤاد بن حدو، " **قضايا اقتصادية إسلامية معاصرة**"، سلسلة بحوث في الاقتصاد الاسلامي، الجزء الثالث، ألفا للوثائق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة ، الجزائر، ص : 86.

مشتقات مالية مختلفة . تعتبر وكالات التصنيف الائتماني أن التصنيفات التي تقوم بها مجرد آراء تعبر عنها، وأنها لا تضمن أي شيء بالنسبة للمستثمرين، وترى تبعا لذلك أنها لا تتحمل العواقب الناتجة عن أي قرار يتخذ بناء على هذه الآراء. ويضمن التعديل الثاني للدستور الأمريكي(حرية التعبير) الحماية لهذه المؤسسات من أي متابعات قانونية جراء تصنيفات خاطئة تصدر عنها[1].

ج. **استقلالية وكالة التصنيف الائتماني وتضارب المصالح:** أشار التقرير الذي أعدته لجنة ستجليتز- لإصلاح المنظومة النقدية والمالية الدولية بطلب من الأمم المتحدة في عام 2009 إلى مشكلة استقلالية وكالات التصنيف الائتماني عن أصحاب الديون التي يقومون بتصنيفها وإلى تضارب المصالح الواضح الذي يطبع نموذجها الاقتصادي الحالي .

فمن جهة هي مطالبة بتزويد المستثمرين بمعلومات حقيقية وموضوعية حول الديون ال مصنَّفة، ومن جهة أخرى فإن مصلحتها تقضي بمنح تصنيفات جيدة لديون المقترضين الذين يلجؤون إلى خدماتها دون باقي الوكالات، وذلك لزيادة أرباحها وحصتها من السوق.

وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تنافس غير أخلاقي بين الوكالات ولجوئها جميعا إلى هذا النوع من الممارسات من أجل جلب المزيد من الزبائن، وإن كان ذلك سيتم على حساب المستثمرين الذين يثقون في التصنيفات التي تصدرها هذه الوكالات .وينطبق الشيء ذاته على المنتجات المالية المركبة التي يتم تصنيفها من قِبل هذه الوكالات.

في حال أرادت أية وكالة تصنيف أن تكون مهنية وصارمة في تقييمها لديون زبائنها أو منتجاتهم المالية، فإن ذلك سيدفع بها بكل بساطة إلى خسارتهم، حيث أنهم سيفضلون وكالات أخرى أقل صارمة.

واقترح بعض الاقتصاديين أن يتم تصنيف الديون والمنتجات المالية بطلب من المستثمرين بدلا من المقترضين الذين ليس من مصلحتهم دائما أن تكون التصنيفات موضوعية، وسيتم بذلك ربط مصلحة وكالات التصنيف بمصالح المستثمرين[2].

د. **أهم الانتقادات والاتهامات التي وجهت للوكالة بعد أزمة الرهن العقاري:** تعرضت وكالات- التصنيف الائتماني لجملة من الانتقادات بعد أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة عام 2007 والأزمة المالية العالمية التي أعقبتها في 2008 ، فقد تحدث بعض المتتبعين عن مسؤوليتها المباشرة في تفاقم

[1] جداييني ميمي، " **محاضرات في التسيير البنكي**"، مرجع سابق، ص: 49-50.

[2] نفس المرجع، ص:51.

هذه الأزمة بسبب تضليلها للمستثمرين عبر منح درجات عالية (AAA) لمنتجات مالية ذات جودة رديئة ونسبة مخاطرة عالية. وقد أدت هذه التصنيفات إلى كسب ثقة المستثمرين، أفراد ومؤسسات(بنوك، صناديق استثمارية، صناديق التقاعد)، في هذه المنتجات وجذبهم إليها مع أن نسبة المخاطرة بالاستثمار فيها كانت عالية. وسمح الإقبال على تلك المنتجات بتوزيع مزيد من الرهون العقارية الرديئة على أشخاص لا يتوفرون على ملاءة ائتمانية جيدة، ذلك لأن البنوك كانت تعلم أنها لن تضطر إلى تحمل مخاطر هذه القروض طويلا ويكفي تحويلها إلى سندات وبيعها في الأسواق المالية للتخلص منها. أسهم كل هذا في خلق فقاعة عقارية ما لبثت أن انتهى بها المطاف إلى الانفجار في صيف 2007 حيث تكاثر عدد العاجزين عن السداد .ثم تحول الأمر إلى أزمة مالية مع ظهور حقيقة الأصول التي اشتراها المستثمرون من قبل إلى العلن وتهافتهم على بيعها، مما أدى إلى انهيار أسعارها في الأسواق و إفلاس العديد من المؤسسات المالية في الولايات المتحدة وخارجها . وقد أشار التقرير الذي أعدته لجنة تقصي حقائق بمجلس الشيوخ الأميركي برئاسة السيناتور الديمقراطي كارل ليفين، وتم نشره في 22 أبريل 2010، إلى مسؤولية وكالات التصنيف الائتماني في الأزمة، كما صرح هذا التقرير أن جودة التصنيفات الائتمانية تأثرت بجري هذه الوكالات وراء المزيد من الأرباح وتطلعها إلى تعزيز حصصها من السوق[1] .

2. **لجنة بازل للرقابة البنكية (BCBS)** : نتيجة لما عرفه العالم من تحولات عميقة ناتجة عن العولمة، وما ارتبط بها من حرية حركة رؤوس الأموال ومختلف الأزمات التي هزت القطاع المالي والبنكي مع تزايد المنافسة المحلية والعالمية، أضحت البنوك عرضة للعديد من المخاطر، لذلك كان لابد من ايجاد آليات وأساليب لمواجهة تلك المخاطر وكأول خطوة في هذا الاتجاه، تم تشكيل لجنة بازل للرقابة البنكية من مجموعة الدول الصناعية العشر في بداية 1974 ، تحت اشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية وقد ضمت ممثلي ومحافظي البنوك المركزية لمجموعة العشرة الممثلة في : بلجيكا، كندا، فرنسا، إسبانيا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، اللوكسمبورغ . ويمثل الدول الأعضاء إما البنك المركزي أو السلطات الرقابية البنكية، وتتخذ هذه اللجنة من مدينة بازل السويسرية مقراً لها. ترأسها خلال الفترة الممتدة من 1988 – 1977 ، محافظ بنك إنجلترا" Peter Cooke "، خلفه بعدها محافظ البنك الفدرالي الأمريكي "Mc Dounough" في 01 ماي 2001 ويترأسها حاليا "Stefan ingves" محافظ بنك السويد،

[1] سعيدي خديجة ، "**إشكالية تطبيق معيار كفاية رأس المال بالبنوك وفقا لمتطلبات لجنة بازل": دراسة حالة البنوك الإسلامية**"، مرجع سابق، ص: 24-33.

ويجتمع أعضاؤها 4 مرات في السنة، وكان يطلق عليها في البداية " لجنة القواعد والرقابة العملية للعمليات البنكية ". بدأت هذه اللجنة عملها منذ سنة 1988 بوضع قواعد ومعايير تحدد عمل البنوك وأنشطة الرقابة والاشراف عليها، وتقدير الجدارة الائتمانية للبنوك، ومن أهم المعايير التي اهتمت بها اللجنة معيار كفاية رأس المال باعتباره خط الدفاع الأول والحصن المتين ضد المخاطر التي تتعرض لها البنوك. وفي هذا الإطار، عدلت لجنة بازل هذا المعيار حسب متطلبات كل مرحلة، وكانت أولى الاتفاقيات المصدرة اتفاقية بازل 1 ثم تلتها اتفاقية بازل 2 ، ثم بعدها اتفاقية بازل3، ومؤخراً ظهرت اتفاقية بازل4. ولجنة بازل هي في الحقيقة لجنة استشارية فنية ليس لها سلطة دولية أو قانونية ملزمة، ومع ذلك أصبحت لها قيمة كبيرة في المجال البنكي، فالقواعد التي تصدرها تمتاز بالالتزام الأدبي والذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم الانصياع لها .

ثالثاً: قواعد الحذر المطبقة على القطاع البنكي في الجزائر

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

1. **الحد الأدنى لرأس المال**: فيما يتعلق بحجم وطبيعة رأس المال البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر، تم إصدار العديد من التنظيمات التي تحدده وهي:

أ. **نظام رقم: 90-10 مؤرخ في 4 جوان 1990 يتعلق بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية** : حددت المادة الأولى من النظام الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي الذي ينبغي على البنوك الاكتتاب فيه بـ: 500 مليون دج للبنوك دون أن يقل المبلغ عن 33 % من الأموال الخاصة، و 100 مليون دج للمؤسسات المالية دون أن يقل المبلغ عن 50 % من الأموال الخاصة. كذلك حددت المادة الثالثة طبيعة تكوين الأموال الخاصة بأنها تشمل[1]: رأس المال الاجتماعي+ احتياطات +أرباح مرحلة + القيم الفائضة المنجرة عن إعادة التقييم + سندات المساهمة +علاوة إصدار رأس المال + المؤونات.

[1] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/01-90.pdf

ب. **نظام رقم: 93-03 مؤرخ في 4 جويلية 1993 المتعلق بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر** : جاء هذا النظام في مادته الثانية ليعدل و يتمم النظام السابق رقم : 90-10 المؤرخ في 04 جوان 1990[1].

ج. **نظام رقم: 04-01 مؤرخ في 04 مارس 2004 يتعلق بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية:** حدد هذا النظام الحد الأدنى لرأس المال الذي يجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر أن تمتلكه بـ: 2.5 مليار دج للبنوك و 500 مليون دج للمؤسسات المالية. كما تم إلغاء أحكام النظام رقم: 90-10[2].

د. **نظام رقم: 08-04 مؤرخ في 23 ديسمبر 2008 يتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية** : تم رفع الحد الأدنى لرأس المال الذي يجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر أن تمتلكه إلى 10 مليار دج للبنوك و 3.5 مليار دج للمؤسسات المالية[3].

هـ. **نظام رقم 18-03 مؤرخ في 04 نوفمبر 2018 يتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية:** ألغى النظام السابق (08-04)، و قام برفع الحد الأدنى لرأس المال الذي يجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر أن تمتلكه بموجب هذا النظام على مرحلتين[4] : الأولى مع تاريخ أقصاه 31 ديسمبر 2019 : الحد الأدنى لرأس المال قدر بـ: 15 مليار دج للبنوك و 5 مليار دج للمؤسسات المالية، الثانية مع تاريخ أقصاه 31 ديسمبر 2020: الحد الأدنى لرأس المال 20 مليار دج للبنوك و 6.5 مليار دج للمؤسسات المالية[5].

و. **نظام رقم 24-02 مؤرخ في 06 فبراير 2024 يتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر:** ألغى هذ النظام أحكام النظام السابق (18-03)، حيث قام بتحديد الشروط المتعلقة بالحد الأدنى لرأس المال التي يجب أن تستوفيها البنوك و المؤسسات المالية و فروع البنوك المؤسسات المالية الأجنبية العاملة في الجزائر. و أوجب عليها أن يتوفر لديها في كل لحظة حد أدنى لرأس مال أو التخصيص بنفس المبلغ بالنسبة فروع البنوك المؤسسات المالية الأجنبية، يحدد كالآتي:

[1] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/03-93.pdf

[2] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/01-04.pdf

[3] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/04-2008.pdf

[4] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/03-2018.pdf

[5] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/03-2018.pdf

بنك:20.000.000.000دج ، بنك أعمال : 20.000.000.000دج، بنك رقمي: 10.000.000.000دج، مؤسسة مالية : 6.500.000.000دج[1].

2. **قواعد الملاءة البنكية** : أصدر بنك الجزائر نظام رقم: 91-09 مؤرخ في 14 أوت 1991 الذي يحدد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية، والتي تركزت أساسا في مجال تقسيم المخاطر وتغطيتها وتصنيف الديون حسب د رجة المخاطر وتكوين الاحتياطات.

أ. **تقسيم المخاطر**: حددت المادة الثانية من النظام سالف الذكر بأنه يجب على كل بنك ومؤسسة مالية أن تحترم ما يأتي:

- النسبة القصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته مع المستفيد ذاته ومبلغ صافي أمواله الخاصة؛
- النسبة القصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته مع المستفيدين اللذين تحصل كل واحد منهم على قروض تتجاوز نسبة معينة من صافي الأموال الخاصة من جهة، ومبلغ صافي هذه الأموال الخاصة من جهة أخرى؛
- كما عرف في مادته الثالثة صافي الأموال الخاصة بأنها تساوي (رأس المال + احتياطات وغير الاحتياطات +إعادة التقييم + المؤن التي لها طابع احتياطات + الحاصل المنقول من جديد)-(الحصة غير المحررة من رأس المال + القيم المعدومة + النتائج السلبية في انتظار التخصيص + نقص الاحتياطات المخصصة لتغطية أخطار الاعتماد كما يحدده البنك)[2].

وقد حددت **التعليمة رقم 91-34 المؤرخة في 14 نوفمبر 1991 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية** قيمة النسب المنصوص عليها في النظام السابق رقم: 91-09 في مادتها الثانية بحيث:

- المخاطر الناجمة عن نفس المستفيد لا يجب أن تتجاوز قيمة الأموال الخاصة التالية:
  - 40% ابتداء من 01 جانفي 1992.
  - 30% ابتداء من01 جانفي 1993.
  - 25% ابتداء من 01 جانفي 1995.

[1] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2024/05/Reg.24-02_ar.pdf

[2] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/09-91.pdf

- المبلغ الإجمالي للمخاطر المترتبة عن المستفيدين الذين تعدوا نسبة: 15 % من صافي الأموال الخاصة للبنك، لا يجب أن تتعدى قيمتها 10 عشر مرات مبلغ صافي الأموال الخاصة.

وقد تم تعديل المادة الثالثة من النظام رقم : 91-09 التي عرفت صافي الأموال الخاصة بواسطة المادة الثانية من النظام رقم: 95-04 في 20 أفريل 1995 حيث يقصد بالأموال الخاصة مجموع الأموال الخاصة القاعدية والأموال الخاصة التكميلية بحيث[1]:

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

وفي سنة 2014 تم إصدار **النظام رقم 14-02 مؤرخ في 16 فيفري 2014 يتعلق بالمخاطر الكبرى وبالمساهمات**. والذي هدف إلى تحديد القواعد التي يجب أن تتقيد بها البنوك والمؤسسات المالية في مجال تقسيم المخاطر، حيث عرفت المادة الثانية **خطر كبير** بأنه مجموع المخاطر التي يتعرض لها بنك أو مؤسسة مالية بخصوص نفس المستفيد جراء عملياته التي يتعدى مبلغها 10 % من الأموال الخاصة للبنك أو المؤسسة المالية المعنية. كذلك فقد أكدت المادة الرابعة من النظام على استمرار احترام النسبة القصوى المحددة سابقا بـ: 25%بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها نفس المستفيد ومبلغ الأموال الخاصة القانونية– معرفة بالباب للبنك أو المؤسسة المالية .كذلك فإن المادة الخامسة من نفس النظام أكدت على أنه يجب ألا يتجاوز" مجموع المخاطر الكبرى التي يتعرض لها بنك أو مؤسسة مالية 8 أضعاف مبلغ أمواله الخاصة القانونية"[2].

[1] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/04-95.pdf

[2] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/02-14.pdf

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

- **نظام رقم: 90-10 مؤرخ في 4 جوان 1990 يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية:** اشترطت المادة الرابعة من النظام المحدد لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية أنه ينبغي أن تمثل الأموال الخاصة كما هي معرفة في مادتها الثالثة نسبة تغطية الأخطار لا تقل عن: 08%[1].
- **نظام رقم: 91-09 مؤرخ في 14 أوت 1991 الذي يحدد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية** : حددت المادة الثانية من النظام في العنصر"ج" أنه يجب على كل البنوك والمؤسسات المالية أن تحترم النسبة الدنيا بين مبلغ صافي الأموال الخاصة ومبلغ مجموع المخاطر التي تتعرض لها بسبب عملياتها .وترك النظام تحديد قيمة هذه النسب بواسطة تعليمة يصدرها بنك الجزائر[2].
- **التعليمة رقم : 91-34 المؤرخة في 14 نوفمبر 1991 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية:** جاءت هذه التعليمة لتحديد كيفيات تطبيق النظام رقم :91-09 حيث حددت المادة الثالثة منها نسبة كفاية رأس المال بـ: 8 % التي تطبق مرحليا على النحو التالي:
  - 04 % مع نهاية ديسمبر 1992.
  - 05 % مع نهاية ديسمبر 1993.
  - 08 % مع نهاية ديسمبر 1995.

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

- **التعليمة رقم: 94-74 مؤرخة في 29 نوفمبر 1994 متعلقة بتحديد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية:** هدفت هذه التعليمة إلى تحيين التعليمة السابقة رقم: 91-34 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر، و استكمال وضع القواعد الاحترازية لتسيير البنوك والمؤسسات المالية. و قد نصت المادة الثانية من هذه التعليمة، على أن تضمن البنوك والمؤسسات المالية في جميع الأوقات ما يلي:

[1] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/01-90.pdf.
[2] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/09-91.pdf.

- لا يتجاوز مقدار المخاطر التي يتعرض لها نفس المستفيد المعدلات التالية لمبلغ صافي حقوق الملكية:
  - 40 % اعتبارا من 1 جانفي 1992.
  - 30 % اعتبارا من 1 جانفي 1993.
  - 25 % اعتبارا من 1 جانفي 1995.
- المبلغ الإجمالي للمخاطر التي يتعرض لها المستفيدون الذين تتجاوز مخاطر كل منهم 15 % من صافي حقوق الملكية للبنوك أو المؤسسات المالية لا تتجاوز عشرة أضعاف صافي حقوق الملكية. ومنحت في مادتها الثالثة مدة إضافية ومرحلية لالتزام البنوك بنسبة كفاية رأس المال بـ: 8 % كما يلي:
  - 4% بداية من نهاية جوان 1995.
  - 5% مع نهاية ديسمبر 1996.
  - 6% مع نهاية ديسمبر 1997.
  - 7% مع نهاية ديسمبر 1998.
  - 8% مع نهاية ديسمبر 1999.

وقد حددت المادة الرابعة من التعليمة تكوين الأموال الخاصة للبنوك والمؤسسات المالية التي تشمل مجموع أموال خاصة قاعدية وتكميلية. أما المادة السابعة من التعليمة فقد نصت على أن الأموال الخاصة التكميلية لا يجب أن تتجاوز 50% من الأموال الخاصة القاعدية .كما حددت هذه التعليمة قيمة مخاطر عناصر خارج الميزانية. وفيما يتعلق بتواريخ تقديم المعلومات المتعلقة بكفاية رأس المال، فقد أكدت المادة الثالثة عشر على البنوك والمؤسسات المالية أن تعرض معدل كفاية رأس المال مرتين في السنة: 30جوان و 31 ديسمبر. ويمكن للجنة البنكية أن تطلب في أي وقت هذه النسبة.

و يتم الاعتماد في احتساب نسبة تغطية المخاطر على نفس المعادلة لاتفاقية بازل الأولى:

نسبة الملاءة = صافي الأموال الخاصة /المخاطر المرجحة ≤ 08 %

- **التعليمة رقم : 99-04 الصادرة في 12 أوت 1999 تحدد نماذج تفصيلية للإعلان الصادر عن البنوك المؤسسات المالية لنسب تغطية وتقسيم المخاطر**: تم في هذه التعليمة إصدار نماذج لكيفية حساب مختلف معدلات تغطية المخاطر وتقسيمها، وذلك من خلال إصدار ملاحق تتضمن الجداول الخاصة بها.

- **نظام رقم: 02-03 مؤرخ في 14 نوفمبر 2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية:** هدف هذا النظام إلى تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، لا سيما الأنظمة المتعلقة بتقدير وتحليل المخاطر والأنظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم فيها[1].
- **تعليمة رقم: 02-09 الصادرة في تاريخ 26 ديسمبر 2002 تحدد تاريخ الإعلان عن نسبة كفاية رأس** المال: يصبح الإعلان عن نسبة كفاية رأس المال 04 مرات في السنة .(31 مارس، 30جوان، 30 سبتمبر، 31 ديسمبر) في خلال 30 يوما الموالية لكل فترة.
- **تعليمة رقم: 07-09 الصادرة في 25 أكتوبر 2007 تعدل وتتمم التعليمة رقم:94- 47:** تضمنت بعض التعديلات مثل إضافة بعض المخاطر :إضافة إلى المادة 11 النقطة أ مكرر :قروض موجهة لحيازة منازل .والتي تحدد قيمة خطر الرهن العقاري سواء مسدد أو بيع بالإيجار وتكون مضمونة برهن الصنف الأول garantis par des hypothèques de premier rang بـ :50 %إذا كان قيمة القرض من أقل من 70 % من قيمة الرهن و 100 % إذا كانت أكثر من 70%.
- **نظام رقم: 11-03 مؤرخ في 24 ماي 2011 يتعلق بمراقبة المخاطر بين البنوك:** هدفت هذه التعليمة إلى تعيين منظومة مراقبة داخلية في البنوك والمؤسسات المالية لتوزيع قائمتهم من القروض و الاقتراضات ما بين البنوك، لا سيما التي تتم في السوق النقدية. يتحدد من خلالها المبالغ القصوى للقروض المقدمة وللاقتراضات المتحصل عليها[2].
- **نظام رقم : 11-04 مؤرخ في 24 ماي 2011 يتعلق بتعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة:** نصت المادة الأولى من النظام أنه يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تقيم إجراء لتعريف وقياس وتسيير خطر السيولة. التي تعرف حسب نفس المادة بأنها: "عدم القدرة على مواجهة

[1] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D8%A7%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9-02-03.pdf.

[2] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/03-2011.pdf.

التزامات أو عدم قدرة فك أو تعويض وضعية، نظراً لحالة السوق، وذلك في أجل محدد وبتكلفة معقولة"[1].

- **نظام رقم : 11-07 مؤرخة في 21 ديسمبر 2011 تتعلق بمعامل سيولة البنوك والمؤسسات المالية:** إن الغرض من هذه التعليمات هو تنفيذ أحكام المادتين 3 و 4 من النظام السابق : 11-04 و تحدد مكونات الحد الأدنى من معامل السيولة للبنوك والمؤسسات المالية، وكذلك عناصر معامل سيولة المراقبة، المشار إليها في المادتين 3 و 4 من النظام السابق ذكره. وتحدد إجراءات تنفيذ وتوقيت إرسال هذه المعاملات إلى بنك الجزائر.
- **نظام رقم: 11-08 مؤرخ في 28 نوفمبر 2011 يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية:** هدف هذا النظام إلى تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية وضعها[2].
- **نظام رقم: 14-01 مؤرخ في 16 فيفري 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية:** يعتبر هذا النظام المطبق حاليا على البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية، حيث قام بإلغاء كل الأحكام المخالفة لهذا النظام وقام كذلك بتعريف وتحديد نسب ملاءة جديدة أهمها:
  - نسبة دنيا لكفاية رأس المال قدرها: 9.5 % بين مجموع أموالها الخاصة القانونية ومجموع مخاطر القرض و المخاطر العملياتية ومخاطر السوق المرجحة؛
  - الأموال الخاصة القاعدية يجب أن تغطي كلا من مخاطر القرض والمخاطر العملياتية ومخاطر السوق بنسبة دنيا قدرها: 07%؛
  - تشكيل وسادة أمان تتكون من أموال خاصة قاعدية تغطي 2.5 % من مخاطرها المرجحة.

كما قام بتعريف وتحديد نسب ترجيح جميع المخاطر التي تتعرض لها البنوك والمؤسسات المالية ومكونات وكيفيات حساب معدل كفاية أ رس المال .كما تضمن النظام في بابه الثالث عدة إجراءات للمراقبة الاحترازية لملاءة الموال الخاصة والإبلاغ المالي[3].

- **نظام رقم : 14-02 مؤرخ في 16 فيفري سنة 2014 يتعلق بالمخاطر الكبرى وبالمساهمات:** إن الهدف من هذا النظام هو تحديد القواعد التي يجب أن تتقيد بها البنوك والمؤسسات المالية في مجال تقسيم

[1] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/04-2011.pdf.
[2] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/08-2011.pdf.
[3] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/01-14.pdf.

المخاطر وأخذ المساهمات .ويقصد بخطر كبير حسب المادة 2 من النظام مجموع المخاطر التي يتعرض لها البنك أو مؤسسة مالية بخصوص نفس المستفيد جراء عملياته التي يتعدى مبلغها 10 % من الأموال الخاصة للبنك أو المؤسسة المالية. ولقد حافظت المادة 4 من هذا النظام على النسبة القصوى المقدرة بـ: 25 % الواردة في التعليمة رقم : 94-74 التي توجب على كل بنك أو مؤسسة مالية أن يحترم هذه النسبة بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها. على نفس المستفيد ومبلغ أمواله الخاصة القانونية. أما المادة 5فقد أوردت تعديل على مجموع المخاطر الكبرى التي يتعرض لها بنك أو مؤسسة مالية التي لا يجب أن لا تتجاوز ثمانية 08 أضعاف مبلغ أمواله الخاصة القانونية[1].

مثال تطبيقي: في الجدول الموالي كبار الزبائن المقترضين من أحد البنوك حسب قروضهم وكلها تشكل نسبة مخاطرة 100%.

الزبون	أ	ب	ج	د	ز	و	هـ	ي
المبلغ	1.95	1.80	1.65	1.50	1.30	1.21	1.15	1

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

الحل:

- **حسب التعليمة رقم : 94- 74**: حيث أن قيمة صافي الأموال الخاصة للبنك هي 10 مليار دج، فإن 25 % من قيمته تساوي :2.5 مليار دج. وبالعودة إلى معطيات الجدول السابق، نلاحظ أن هذا البنك قد احترم المادة 02 من التعليمة المتعلقة بتقسيم المخاطر والتي تنص على أنه لا ينبغي لمخاطر زبون ما أن تتجاوز نسبة: 25 % من صافي الأموال الخاصة ابتداء من 1 جانفي 1995. حسب نص الفقرة 2 من المادة 02، فإن المبلغ الإجمالي للمخاطر التي يتعرض لها المستفيدون الذين تتجاوز مخاطر كل منهم 15% من صافي الأموال الخاصة لا تتجاوز عشرة أضعاف صافي الأموال الخاصة. حيث أن 15 % من قيمة صافي الأموال الخاصة هي 1.5 مليار دج. لإذن الزبائن من "أ" إلى "د" يدخلون ضمن هذا النطاق، ومجموع مخاطره هي:

1.95 +1.80+ 1.65+1.50 = 6.9 مليار دج

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

[1] الموقع الرسمي لبنك الجزائر، أنظر الرابط: https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/02-14.pdf.

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

- **حسب التنظيم رقم:14-02**: المدة 4 من النظام محققة بحيث أنه لا يتجاوز مخاطر المستفيدين في الجدول نسبة 25 % من الأموال الخاصة للبنك. حسب المادة 02 و 05 من هذا النظام، فإن خطر كبير يعرف بأنه كل مستفيد يتعدى مجموع مخاطره جراء عملياته نسبة 10 % من الأموال الخاصة للبنك والتي لا يجب أن تتجاوز ثمانية 8 أضعاف مبلغ الأموال الخاصة. وحيث أن قيمة الأموال الخاصة للبنك هي 10 مليار دج، فإن نسبة 10 % منها تقدر بـ: 1 مليار دج.

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

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

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

إذن نلاحظ أن البنك قد احترم المادة 05 من النظام رقم : 14-02 لأن مجموع مخاطر الكبرى للمستفيدين لا تتجاوز 8 أضعاف مبلغ أمواله الخاصة القانونية.

الْمُحَاضَرَةُ الثَّامِنَة: تَسْيِير الْقُرُوض الْمُتَعَثِّرَة

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1. القدرة على فهم المصطلحات القريبة من التعثر.
2. معرفة أسباب تعثر القروض و أنواعها؛
3. معرفة آليات معالجة تعثر القروض و كيفية تسييرها.

تمهيد :

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى إعطاء مفهوم للقروض وأنواعها وتوضيح أهم المصطلحات المتعلقة بالتعثر المالي، بالإضافة إلى مفهوم الفشل، العسر، والإفلاس التي لها علاقة بمصطلح التعثر المالي.

أولاً: ماهية القروض المتعثرة (Non-performing loans)

1. مفاهيم مختلفة للتعثر: قبل الحديث عن مفهوم القروض المتعثرة يستوجب علينا معرفة بعض المصطلحات القريبة منها نوعا ما، حتى نستطيع التفريق بينهما جيداً.

أ. **الإفلاس (Bankruptcy):** يقصد به اللحظة التي يتقرر فيها تصفية الوحدة الاقتصادية بالشكل القانوني نتيجة لكونها تعاني من الفشل المالي شبه أكيد[1].

ب. **العسر المالي (Financial hardship):** يقصد به حالة عدم قدرة الزبون أو الشركة على الوفاء بالتزاماتها نحو الدائنين[2]. ويتخذ العسر المالي مظهرين هما[3]:

- **العسر الفني:** وهو الموقف الذي تعجز فيه الشركة عن مواجهة التزاماتها المستحقة رغم أن أصولها أكبر من التزاماتها، ويعبر عن هذا المفهوم عادة بـ: "أزمة السيولة".
- **العسر الحقيقي:** وهو الموقف الذي تعجز فيه الشركة عن مواجهة التزاماتها المستحقة و تكون أصولها أقل من التزاماتها.

[1] علاء الدين جبل وآخرون،" **دور المعرفة المحاسبية في التنبؤ بالفشل المالي للشركات**"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 31 (95)، 2009م، ص : 306.

[2] فاطمة بن شنة،" **إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة دراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية**"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009 ، ص: 84.

[3] شقيري موسى، "**إدارة المخاطر**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2012 ، ص: 127.

ج. **الزبون المتعثر (Struggling customer)**: هو الزبون الذي يتوقف على سداد الأقساط أو الفوائد المستحقة عليه في مواعيدها، أو يواجه مشاكل مالية أو إدارية أو تسويقية يترتب عليها في النهاية تخلفه عن الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الدائنين في مواعيدها[1].

د. **الفشل (Failure)**: يعتبر مصطلحا غير دقيق تماما من ناحية تقديم توصيف واضح للحالة المالية التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية كي تعتبر مؤسسة فاشلة .فهو مفهوم عام يخلط بين المفاهيم المالية و القانونية لحالات الإفلاس و العسر في المؤسسات[2]. و تجدر الإشارة إلى أنه يجب التمييز بين الفشل الاقتصادي و الفشل المالي.

- **الفشل الاقتصادي**: في هذه الحال لا تستطيع المؤسسة أن تحقق عائد معقول أو معتدل على استثماراتها، أو عندما يكون صافي رأس المال سالب و ذلك عندما تكون القيمة الدفترية لخصوم المؤسسة أكبر من القيمة الدفترية لأصولها[3].
- **الفشل المالي**: وهو ما يهم تسيير الائتمان والذي من خلاله يعجز الزبون عن تسديد التزاماته من الأقساط المستحقة وكذلك فوائد هذه الأقساط[4].

هـ. **التعثر المالي (Financial stumbling block)**: يعني نقص العوائد أو توقفها، وعدم القدرة على سداد الالتزامات في مواعيدها[5]. كما يقصد به المرحلة الأخيرة لعدة مراحل تبدأ بنقص السيولة وتتطور إلى أن تصل إلى التوقف عن السداد.

2. **مفهوم القروض المتعثرة**: يطلق على للقروض المتعثرة العديد من المسميات منها: الديون الحرجة، الديون المتعثرة، الديون المجمدة، الديون المعلقة، الديون الهالكة، الديون الراكدة، الديون الخاصة، الديون العاملة، الديون الصعبة و أخيراً الديون المشكوك في تحصيلها. لكن المسميات الأكثر شيوعاً في الاستخدام هي:

---

[1] عبد الغني حريري، **دور التحرير المالي في الأزمات والتعثر المصرفي**، مداخلة حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2009م، ص: 06.

[2] الشريف ريحان وآخرون، "**الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية – من التشخيص إلى التنبؤ ثم العلاج**"، ملتقى وطني حول المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، جامعة منتوري، الجزائر، 2012 ، ص: 04

[3] جهاد حمدي إسماعيل مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين: دراسة تطبيقية**"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010 ، ص: 63

[4] إيمان أنجرو، **التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض : المصرف الصناعي السوري أنموذجا**"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007 ، ص: 101

[5] علي شاهين، جهاد مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين: دراسة تطبيقية**"، مجلة جامعة النجاح الإنسانية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، 2011، ص: 859.

"القروض المتعثرة"[1]. وتعرف القروض المتعثرة على أنها : " تلك الديون التي عجز فيها المقترضون على سدادها في تواريخ الاستحقاق المتوقعة، إما بسبب عدم الرغبة في ذلك أو لعدم تمكن المقترض من الوفاء بسبب حدث غير محسوب أو لظروف أحاطت بنشاطه"[2]. و تقسم ديون البنوك إلى ثلاثة أنواع[3] :

أ. **ديون عادية** : لا يواجه البنك أية مشاكل في استردادها وهذه الديون يطلق عليها عادة ديون جيدة أو منتظمة.

ب. **ديون معدومة** : وهي الديون التي استنفد البنك بشأنها كافة وسائل المطالبة فضلاً عن كافة الإجراءات القانونية الممكنة وتعذر عليه استردادها ولكنه يظل يتابع المدينين فيها لسدادها في حالة ظهور أي أموال.

ج. **ديون متعثرة** : وهي تقف وسط ديون البنك العادية والمعدومة.

ثانياً: أسباب تعثر القروض

تعتبر الديون المتعثرة أزمة تواجه البنوك في نشاطاتها، حيث تؤدي إلى تجميد جزء هام من أموال البنك نتيجة لعدم قدرة الزبائن على تسديد القروض وفوائدها، إذ تعزى أسباب تعثر القروض وعدم سدادها في مواعيد استحقاقها إلى العديد من الأسباب التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:

1. **أسباب متعلقة بالبنك:** و تتمثل هذه الأسباب في ما يلي[4]:

- عدم القدرة على التحليل الائتماني السليم(قصور الدراسة الائتمانية)؛
- أن يغلب عند اتخاذ القرار الائتماني جانب الربح على جانب المخاطرة ينبغي أن تتحقق التوازن في الربح والمخاطرة؛
- الخطأ في تقدير الضمانات المقدمة مقابل التسهيلات أي أن يتم تقدير الضمانات بأعلى من قيمتها؛
- عدم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب؛
- السماح للزبون باستعمال التسهيلات الممنوحة له قبل استكمال المستندات المطلوبة عنه؛

---

[1] براق محمد ، بن عمر خالد ،**" القروض البنكية المتعثرة: الأسباب والحلول"**، مداخلة مقدمة في ملتقى الدولي الثاني حول : إصلاح النظام المصرفي الجزائري"، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008م، ص: 02

[2] نضال العربيد، **دراسة تحليلية للقروض المتعثرة في المصرف الصناعي السوري**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 23 (2)، 2007 ، ص: 282.

[3] عبد المطلب عبد المجيد ، " **الديون المصرفية المتعثرة و الأزمة المالية المصرفية العالمية : أزمة الرهن العقاري**"، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2009م، ص: 20.

[4] صادق راشد الشمري،" **القروض المتعثرة في المصارف وأثرها على الأزمات المالية : حالة عينة من المصارف العراقية**"، المؤتمر العلمي الثالث، جامعة الإسراء الأهلية، عمان، الأردن، 2009 ، ص: 20-21 ، فريد راغب النجار،" **إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000 ، ص: 23.

- السماح للزبون باستعمال أموال التسهيل دفعة واحدة .

2. أسباب متعلقة بالزبون: و هي كالتالي[1]:

- دم تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة والكاملة عن الزبون؛
- استخدام التسهيلات الائتمانية في غير الغرض الممنوحة من أجلها؛
- التوسع غير المدروس لعمليات الزبون الاستثمارية؛
- العوامل الشخصية والمسلكية الذاتية للزبون؛
- ضعف التسيير وعدم علميتها .

3. أسباب خارجية: وهي تشمل الظروف المحلية والدولية مثل العوامل السياسية والاقتصادية والتشريعية وهي كالآتي[2]:

أ. الظروف الاقتصادية: التي تخرج عن إرادة المقترض وعن تأثيره ومن أمثلتها:

- أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وما يطرأ عليها من تعديلات ، وما يتطلبه تنفيذها من إصدار قرارات اقتصادية ومالية ونقدية قد تؤثر أحيانا على بعض الأنشطة في الدولة؛
- اتجاهات الدورات الاقتصادية سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل وتأثيرها على الأنشطة المختلفة من حيث التوظيف و الدخل.

ب. الظروف السياسية: وتشمل هذه الظروف كافة القرارات التي تتخذها الحكومة وما ينتج عنها سواء في المجال الصحي أو البيئي أو الضرائب أو الجمارك، وكذلك أوضاع الحروب أو عدم الاستقرار السياسي في المنطقة، وكل هذه العوامل تؤثر على القدرة التسويقية لدى الزبون وبالتالي تؤذي إلى تعثره.

ج. الظروف الطبيعية: وتشمل الفيضانات والهزات الأرضية والحرائق وغيرها من الكوارث.

د. الظروف التكنولوجية: و أهمها ظهور سلع بديلة متطورة تفقد الزبون حصته في السوق.

---

[1] عمار أكرم عمر الطويل،" **مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 ، ص : 52. وحيد محمود رمو، سيف عبد الرزاق محمد الوتار،" **استخدم أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية: دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية**"، كلية الإدارة و الاقتصاد، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، مجلد32 (10) ، 2010، ص : 13.

[2] صادق راشد الشمري،" **القروض المتعثرة في المصارف وأثرها على الأزمات المالية : حالة عينة من المصارف العراقية**"، مرجع سابق، ص: 20.

ثالثاً: مؤشرات تعثر القروض

هناك مؤشرات تشير إلى أن مشروعا ما يمكن أن يواجه العديد من المشاكل المالية قد يؤدي إلى عدم استرداد القرض الممنوح، هذه المؤشرات نوجزها فيما يلي[1]:

1. مؤشرات تتعلق بمعاملات المقترض مع البنك:

أ. مؤشرات متعلقة بحساب الزبون لدى البنك:

- إصدار شيكات على حساب القرض أو الحسابات الأخرى للزبون بأكثر ما تسمح به الأرصدة المتوفرة في هذه الحسابات؛
- و جود حركات سحب من الحساب لا تتناسب مع طبيعة عمل المقترض من جهة والأرصدة المتوفرة في هذه الحسابات؛
- التخلف عن سداد دفعة مستحقة لأكثر من فترة وتكرار عدم سداد الأقساط والفوائد في مواعيدها.

2. مؤشرات متعلقة بطلبات المقترض:

- قدم المقترض بطلبات متكررة لزيادة سقف التسهيلات الائتمانية الممنوحة بدون مبرر وبشكل غير مخطط له؛
- تقدم المقترض بطلبات متكررة لزيادة سقف التسهيلات؛
- الاعتماد بكثرة على القروض القصيرة الأجل.

3. مؤشرات متعلقة بالضمانات:

- تراجع القيمة الاسمية للضمانات؛
- طلب الزبون استبدال الضمانات العينية بضمانات شخصية ؛
- التباطؤ في تقديم ضمانات إضافية عند طلبها من طرف البنك؛
- مؤشرات البيانات المالية للمقترض.

4. مؤشرات مستدلة من البيانات المالية للمقترض:

أ. مؤشرات تعثر القروض من خلال الميزانية:

- تدهور مركز الزبون؛

---

[1] هبال عادل ، " **إشكالية القروض المتعثرة في الجزائر**"، مطبعة بن سالم ، الطبعة الأولى، الأغواط، الجزائر، 2013، ص: 78-82، رمضاني زينب،" **واقع القروض المصرفية المتعثرة لدى البنوك العمومية الجزائرية: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري**"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012 ، ص: 23.

- الزيادة الكبيرة في المخزون السلعي؛
- تراجع حقوق الملكية (حقوق المساهمين)؛
- ارتفاع مديونية الشركة؛
- انخفاض نسبة الأصول المتداولة إلى مجموع الأصول .

ب. مؤشرات تعثر يستدل عليها من جدول النتائج:

- تراجع حجم المبيعات؛
- ترتكز المبيعات على عدد محدد من الزبائن؛
- زيادة في المبيعات مع انخفاض الأرباح.

ج. مؤشرات أخرى غير مالية:

- انسحاب أحد الشركاء الرئيسيين أو وفاة صاحب المشروع المتضامن المدير صاحب الخبرة بنشاط المشروع؛
- استفسار الدائنين على وضعية المؤسسة المتعثرة؛
- عدم استجابة ملاك المؤسسة المتعثرة لطلبات البنك بتقديم تقارير دورية عن النشاط، وعدم تسهيل مهمته في البحث والوقوف على نتائج نشاط المؤسسة؛
- تغيير الشكل القانوني للمؤسسة الاقتصادية بسبب الضمانات.

رابعاً: احتساب نسبة و تكاليف القروض المتعثرة

1. احتساب نسبة القروض المتعثرة:

هناك طريقتين لاحتساب نسبة القروض المتعثرة هما[1]:

- **الطريقة الأولى:** مجموع رصيد القروض غير العاملة / مجموع رصيد القروض و التسهيلات
- **الطريقة الثانية:**

(رصيد القروض غير العاملة- الفوائد والعمولات المعلقة) / (مجموع رصيد القروض والتسهيلات- الفوائد والعمولات المعلقة)

2. تكاليف القروض المتعثرة: تتحمل القروض المتعثرة العديد من التكاليف، نذكر منها[1]:

[1] محمد داود عثمان ، " **إدارة وتحليل الائتمان و مخاطره**"، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2013م، ص : 398.

- مخصصات القروض المتعثرة، تكاليف الديون المعدومة؛
- تعليق تحميل المقترض بالفوائد؛
- تكاليف الفرصة الضائعة بسبب تجميد أموال البنك؛
- تدهور صوة البنك لدى المودعين؛
- تكاليف متابعة القروض المتعثرة لمحاولة تحصيلها؛
- تكاليف تحصيل القروض المتعثرة قضائياً (أتعاب المحاميين والمحضرين القضائيين، تصفية الضمان،..)

خامساً: مراحل تعثر القروض

إن التعثر المالي لا يتم دفعة واحدة بل يمر في عدة مراحل للوصول إلى مرحلة التعثر، وبالتالي يجب معرفة تلك المراحل من أجل متابعة التعثر المالي في مراحله الأولى قبل أن يصبح في مراحله النهائية الحرجة، ومن هذه المراحل[2]:

1. **مرحلة حدوث العارض**: وهو البداية الحقيقية للتعثر المالي، حيث يحدث حادث عارض" ما "ويمثل ذلك اختبارا لتسيير المشروع، فإذا تنبأ له وأدرك خطورته لم يحدث التعثر، وإذا أغفله واستهان به بدأ التعثر، مثل: ظهور التزام عارض غير مخطط له أو الدخول في التزامات غير مخطط لها ولا تعطي عائدا سريعاً.
2. **مرحلة تجاهل الوضع القائم**: وهي المرحلة التي يتم فيها تنبه القائمين على تسيير البنك والمشروع إلى خطورة الأسباب والبواعث المؤثرة على عملية التعثر إلا انهم يتجاهلون ذلك تهاوناً وتقليلاً لشأنها.
3. **مرحلة استمرار التعثر والتهوين من خطورته**: في هذه المرحلة يزداد الوضع سوءا، ويزداد تجاهل القائمين على المشروع لخطورة الوضع، وعدم مبادرتهم لحل المشكلة.
4. **مرحلة التعايش مع التعثر**: وهذه المرحلة هي أخطر المراحل على الإطلاق، بحيث يصبح التعثر الطابع اليومي للحياة داخل المشروع، ويكون المشروع على وشك الإفلاس، وخلال هذه المرحلة يتم وقف الاستثمارات الجديدة، وتنعدم الزيادة في الطاقة الإنتاجية، وتتحول العملية الإنتاجية إلى المحافظة على بعض خطوط الإنتاج وإغلاق الخطوط الأخرى التي لا يستطيع المشروع القيام بأعمال صيانتها، أو إصلاح الأعطال فيها أو تجديدها.

---

[1] بن مداني صديقة، سعودي بلقاسم، " **القروض المصرفية المتعثرة في البنوك الجزائرية و سبل علاجها** "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي –المجلد 09، العدد2، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر، 2015م ص: 74.

[2] مفيد الظاهر وآخرون،" **العوامل المحددة لتعثر" التسهيلات المصرفية في المصارف الفلسطينية"** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص : 519-520.

5. **مرحلة حدوث الأزمة المدمرة:** في هذه المرحلة تصل أخبار تعثر المشروع إلى المتعاملين معه وتبدأ عملية المطالبات المالية.

6. **مرحلة معالجة الأزمة أو تصفية المشروع:** في هذه المرحلة يتم استدعاء عدد من الخبراء والمتخصصين لدراسة أسباب التعثر وعلاجها، سواء من خلال عمليات الدمج أو التصفية أو إعادة المشروع إلى مسيرته الطبيعية وقدرته على النمو والتوسع وسداد التزاماته المستحقة بعد إعادة جدولتها، وبما يتناسب مع قدرته الجديدة على السداد.

سادساً: آليات وأساليب معالجة القروض المتعثرة

1. **استراتيجيات التعامل مع القروض المتعثرة:** هناك استراتيجيان للتعامل مع القروض المتعثرة و هما[1]:

أ. **استراتيجية تتعلق بالديون:** إن أفضل استراتيجية للتعامل مع الديون المتعثرة، هي العمل على تفاديها من خلال صياغة وتنفيذ سياسة ائتمانية سليمة، بحيث يتم التسديد من خلال الاعتماد على التدفقات النقدية للنشاط التجاري، والاعتماد على ضمانات كافية، واستثناء الضمانات الضعيفة قبل منح القروض، بالإضافة إلى إتباع إجراءات وسياسات ضمان فعالة منذ البداية، للتأكد من طبيعة الضمان، وذلك من خلال الإشراف الناجح على القرض، وتكمن أسس التسيير الناجحة للقرض فيما يلي:

د. التأكد من استغلال القرض وفق الشروط والضمانات، وللغرض الذي من أجله منح القرض للتأكد من إمكانية التسديد؛

هـ. التوثيق التام للشروط القانونية والمالية والتعاقدية المتعلقة بالقرض؛

و. مراقبة أداء القرض بعد منحه؛

ز. و ضع نظام لحل المشاكل والمصاعب عند حدوثها.

إن ظاهرة القروض المتعثرة تثير اهتمامات تسيير الائتمان بشكل خاص ولهذا فهي تضع لنفسها استراتيجيات عمل خاصة لمواجهة مثل هذه الحالات التي لا بد وأن تظهر رغم حرص تسيير الائتمان على انتقاء الزبائن من ذوي الخطر المنخفض أو المعدوم، ورغم ما تحمله القروض المتعثرة من خسائر فادحة لتسيير البنك إلا أن تسيير الائتمان قد تتصرف في بعض الحالات وأمام بعض الزبائن، بحكمة ودراية وود، دون أن تصل في قرارها بمعالجة هذه الظاهرة

[1] دعاء محمد زايدة،" **التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006 ، ص: 49.

ضد الزبون، خوفاً من خسارته كليا، وانطلاقا من تم بتكوينها تسيير البنك . خسارة الزبون ما هي إلا خسارة جزء من الحصة السوقية التي تهتم بتكوينها تسيير البنك.

ب. استراتيجيات تتعلق بالزبائن ومنها:

- **استراتيجية محافظة:** تبدأ بإجراءات مخلصة تجاه الزبائن المتعثرين تصل إلى حد المساعدة في تقديم المشورة في اقتراح بدائل للسياسة التشغيلية التي يعتمدها الزبون، إضافة إلى ما يمكن أن تقدمه من قروض جيدة لإنهاء حالة العسر المالي لدى الزبون أو تخفيف شروط التسديد أو تعليق الفوائد أو جدولة القرض؛
- **استراتيجية متشددة:** وهي الاستراتيجية التي تقوم بها تسيير الائتمان بالمطالبة الفورية إفلاس الزبون خصوصا إذا ما لاحظت تسيير الائتمان أن الزبون المتعثر قد أخفى عنها الكثير من المعلومات، أو أنه لم يكن صادقا في معلوماته، وأن الزبون قد استخدم الائتمان في غير غرضه الذي تقدم من أجله مما أوصلت البنك إلى حالة المخاطرة بسبب تعرضه إلى القروض المتعثرة، الأمر الذي من خلاله يطلب من تسيير الائتمان اتخاذ قرار بيع الأصول المرهونة لصالح البنك أو المطالبة القانونية بتصفية ممتلكات الزبون وغيرها.

وبالمقارنة بين الحالتين نجد أنه في الحالة الأولى، على البنك أن يمد يد العون للخروج من التعثر، حتى يستطيع البنك أن يحافظ عن حقوقه ، وأن يصلح ما يمكن إصلاحه، كل هذا بالرجوع إلى محتويات ملف الائتمان للزبون، لمعرفة موقف الزبون الصحيح من هذه المشكلة ، ومساعدته، أما الحالة الثانية، فهي أن يكون الزبون مراوغا بقصد ، لا يمكن مساعدته وبالتالي لا يمكن إنقاذه لأنه لا يعطي بيانات سليمة ودقيقة وعليه يمكن عقابه بما يراه البنك مناسبا.

1. وسائل الحد من مخاطر القروض المتعثرة: يعتمد الكثير من البنوك على مجموعة من الوسائل للحد من مخاطر القروض المتعثرة والوقاية منها، قبل أن تتحول أموالها وحقوقها التي هي في ذمة المؤسسات المقترضة، والتي تمر بحالات من العسر المالي إلى قروض متعثرة، ينبغي عليها البحث في طرق معالجتها وذلك بإتباع عدة وسائل من أهمها[1]:

- دقة اختيار العاملين في مجال الائتمان البنكي؛

[1] حسين ذيب، **فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان**، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، 2012 ، ص: 143.

- تدريب الكوادر الائتمانية باستمرار لرفع مستواهم، ومسايرة كل المستحقات والتطورات في العمل البنكي؛
- تطبيق مفاهيم وأسس الائتمان الجيد دون تهاون؛
- المتابعة الدقيقة والمستمرة لحركة الحسابات، واستمرار نشاطها و انتظامها؛
- تنويع الائتمان الممنوح، وتوسيع سلة التسهيلات الائتمانية.

2. **المعالجة البنكية للقروض المتعثرة:** إن أهم الأساليب والإجراءات التي يمكن من خلالها معالجة الديون المتعثرة، تكون كما يلي:

أ. **أسلوب تعويم الزبون وانتشاله وإنعاشه:** تعتمد معالجة الديون المتعثرة من خلال هذا الأسلوب على ثلاث مراحل وهي[1]:

- **أسلوب تعويم الزبون أو النشاط المتعثر:** تعتبر عملية تعويم الزبون من أول وأهم المراحل لمعالجة الديون المتعثرة، وتتمثل في قيام البنك بإعطاء الزبون فرصة لتحسين وضعه من خلال منحه فترة سماح يتم عن طريقها تأجيل سداد الدين وفوائده من سنة إلى ثلاث سنوات .كما قد تتضمن عملية التعويم إما إعادة جدولة الدين أو التنازل عن الفوائد أو جزء منها أو التنازل عن نسبة من الدين .وكل حالة من هذه الحالات تتوقف على حسب ظروف الزبون التي تتناسب معه لتمكنه في المستقبل من معاودة نشاطه واستعادة قدرته على سداد الدين المتعثر.
- **أسلوب انتشال الزبون:** في هذه المرحلة يقوم البنك بمجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها التدخل المباشر وغير المباشر في تسيير نشاط الزبون، طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها بين البك والزبون، تعمل على تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للشركة، مما تؤدي إلى زيادة الإيرادات عن التكاليف. وفي هذه المرحلة يقوم البنك بتقديم الاستشارات الإدارية المناسبة للزبون والتي تتناول الجوانب التالية:
  - ترشيد تكلفة إنتاج المشروع من خلال التخفيف من نسب التالف والعادم والراكد، والإنتاج المعيب لديه ومن المخزون.
  - من السلع التامة الصنع وغلق بعض الوحدات الإنتاجية ذات التكلفة المرتفعة؛

[1] فاطمة بن شنة،" **إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة دراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية**"، مرجع سابق ، ص: 97-99.

- زيادة الإيرادات غير التقليدية عن طريق التخلص بالبيع لبعض الأصول التي يمتلكها ولا يحتاج إليها خاصة الوحدات الإنتاجية التي لا تحقق أرباحا، بل تحقق خسائر واستغلال الطاقات العاطلة بتأجيرها للغير كمساعدات عمل، أو كمخازن، أو أدوات نقل ومواصلات...الخ؛
- زيادة كفاءة تحصيل المتأخرات عن الزبائن الذين منحتهم المؤسسة المقترضة ائتمان أو تسهيلات في سداد قيمة البضائع والخدمات التي تحصلوا عليها من المؤسسة.

وعليه تنتهي هذه المرحلة بإحداث التوازن بين إيرادات المشروع وبين نفقاته أي بين التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة.

- **أسلوب إنعاش الزبون:** ولتحقيق هذه المرحلة يجب توفر مجموعة من الشروط، نذكر من أهمها:

- أن تكون المرحلة الركود والكساد في الدورة الاقتصادية التي سببت الإعسار للزبون قد قاربت على الانتهاء إن لم تكن قد انتهت فعلا، أو أن سبب الاضطراب المفاجئ الذي حدث للزبون قد تم معالجته؛
- أن تكون الظروف المستقبلية والحاضرة أيضا تشير إلى توافر سوق مناسب للزبون يستوعب منتجاته من السلع والخدمات التي يطرحها؛
- أن يكون العائد أو المردودية الاستثمار أعلى من معدل الفائدة الذي سيطبقه البنك على التسهيلات الممنوحة للزبون حتى يكون هناك فائض كافي للزبون لسداد التزاماته القائمة.

ب. إعادة الجدولة (جدولة الدين) : وبمقتضى هذا الأسلوب يقوم البنك بإعطاء الفرصة للمؤسسة لالتقاط أنفاسها عن طريق منحها فترة سماح يؤجل خلالها عبء سداد الدين وفوائده، وقد يقوم البنك بالتفاوض مع الدائنين على تأجيل استحقاق جزء من القروض، ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الطرق لتسوية الديون المتعثرة وأن كان يلزم ليؤتى ثماره أن تكون الجدولة على أقساط تتمشى مع دورة نشاط المؤسسة و إمكانيتها بحيث يتناسب حجم القسط وموعد سداده ومدة الجدولة مع التدفقات النقدية للمؤسسة. ويمكن أن تتم إعادة الجدولة وإمكانيات عن طريق منح المؤسسة فترة سماح مناسبة لا تلتزم خلالها بسداد أقساط القرض وفوائده كما يمكن تحويل القروض قصيرة الأجل إلى قروض طويلة الأجل تسدد على فترات تتمشى مع توقعات السيولة[1].

[1] محمد عبد الحافظ البغدادي، "**إطار مقترح للتعامل مع القروض المتعثرة في المؤسسات المصرفية**"، الملتقى الإداري الثالث، المملكة السعودية، 1426هـ، ص : 21.

ج. **رسملة القروض:** وهو يعني تحويل جزء من قروض البنك على المؤسسة إلى مساهمة في رأسمالها.

د. **تنازل البنك عن جزء من قروضه المتعثرة:** في هذه الحالة عندما يقتنع البنك بعدم مقدرة المقترض على تسديد كامل القروض المستحقة وفوائده، فإنه يلجأ إلى إعفاء المقترض من جزء من المبالغ المستحقة عليه في سبيل التوصل إلى تسوية مقبولة، وعدم إتباع الحلول القضائية بسبب طول الإجراءات وتعقيدها أو بسبب ضعف إمكانية تحصيل المبالغ كاملة.

هـ. **شراء قروض بعض أصول الزبون سداد للقرض:** قد يلجأ البنك نفسه مضطرا خاصة بالنسبة للمقترضين الذين لا يوجد لديهم تدفقات نقدية إلى شراء بعض أصول وموجودات المقترض، سواء كانت ضمن المشروع الممول أو من أملاكه الأخرى.

و. **التوريق:** يصطلح عليه التسنيد يستعمل عندما يتم تحويل أصول مالية غير سائلة، مثل القروض والأصول الأخرى إلى أوراق مالية (أسهم وسندات) قابل للتداول في سوق المالي.

ح. **دمج المشروع المتعثر في المشروعات الأخرى:** وهي من أهم الطرق للتعامل مع المشروع المتعثر، وتتم عمليات الدمج بعدة طرق نذكر منها ما يلي[1]:

- الابتلاع للوحدات و الفروع والخطوط الإنتاجية؛
- لامتصاص للعمليات والزبائن و الأنشطة؛
- الدمج التدريجي بين كيانين؛
- المزج الفوري وتشكيل كيان جديد.

ط. **تصفية الزبون:** هذا الأسلوب يقتضي اقتناع الطرفين بأن هذا الأسلوب هو الأمثل لعدم التوسع في التسهيلات ، ولعدم توفر عناصر النجاح والاستمرار في النشاط، الذي قد يؤدي إلى هلاك ما تبقى من مقومات الشركة[2].

ي. **الأسلوب الإجراءات البنكية لمعالجة التعثر:** حيث تقوم تسيير البنك باتخاذ مجموعة من الإجراءات الرقابية والإدارية وتتمثل في:

- أن تقوم تسيير البنك بالتسيير السليمة للديون المتعثرة والرقابة عليها بحيث تكون تحت السيطرة التامة للمصرف بصفة مستمرة.

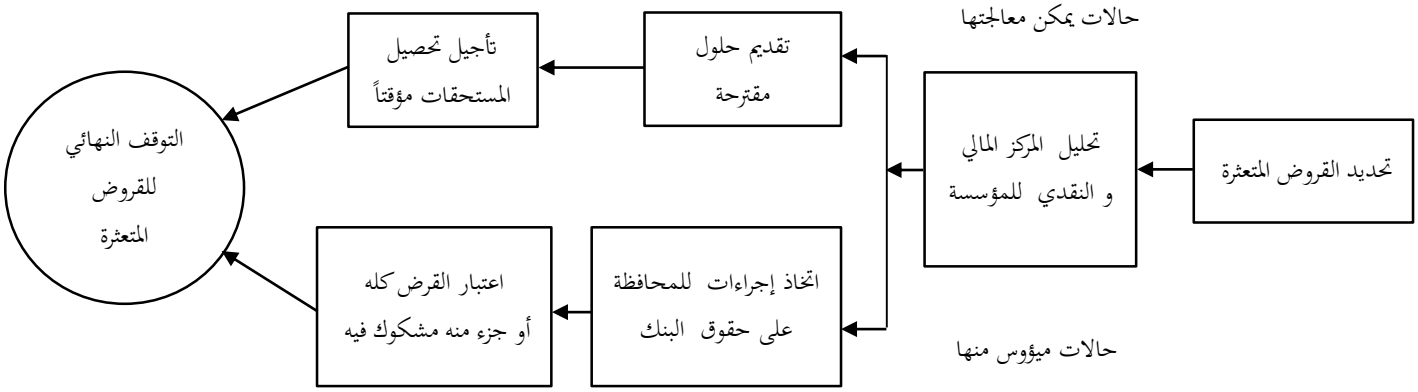
---

[1] فاطمة بن شنة،" **إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة دراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية**"، مرجع سابق ، ص: 71-73.

[2] صلاح الأمين أخضر،" **السلامة المصرفية والوساطة المالية : بنك الادخار نموذجا "**، مجلة جامعة شندي، العدد10 ، 2011، ص : 122.

- تحديد العوامل التي تحدد من قدرة الزبائن على السداد وتحديد وتصنيف المخاطر التي تواجههم وكيفية تجنبها؛
- تحديد حجم الديون المخططة والمستهدفة من خلال قيام تسيير البنك بإجراء عمليات الرقابة الحقيقية من خلال تحديد مدى الانحرافات بين مستويات الديون المتعثرة الفعلية ومستويات الديون المخططة وأسبابها وآثارها على المشروع خلال زمن الطويل.

شكل رقم (2.2) : أساليب معالجة القروض المتعثرة



المصدر: منير ابراهيم الهندي، " **إدارة البنوك التجارية**"، مرجع سابق، ص: 246.

سابعاً: تجربة الجزائر في معالجة القروض المتعثرة

قامت السلطات الجزائرية سنة 1990 بجملة من التدابير تهدف إلى تطهير الديون المشكوك فيها و إعادة رسملة المصادر حيث كانت البنوك تسير بمنهج الإقراض الإجباري للمؤسسات العامة، مما أدى إلى ضعف الم حافظ المالية بدرجة كبيرة ولجوء هذه البنوك إلى ال بنك المركزي من أجل إعادة التمويل بدرجات كبيرة، ونتج عن تلك الممارسات المالية تراكم مقادير ضخمة من الديون المشكوك فيها نتيجة للوضع المالي لهذه المؤسسات العمومية التي تفتقر إلى الفعالية والعجز الدائم.

كل هذا أدى إلى تدهور الملاءة المالية للقطاع البنكي لدرجة إن 65 % من أصول البنوك كانت غير منتجة. ومن بين الإجراءات التي قامت بها ما يلي

1. **التطهير المالي للبنوك العمومية:** ويتمثل التطهير المالي للبنوك العامة في قيام الخزينة العمومية بشراء القروض البنكية غير :
   - المحصلة والمستحقة على المؤسسات العمومية ؛

- وتتمثل القروض التي تم شراؤها من طرف الخزينة في الحقوق على الشركات الأم للمؤسسات العمومية المعاد هيكلتها سنة 1983؛
- الحقوق المستحقة على المؤسسات العمومية المنحلة؛
- الحقوق المستحقة على المؤسسات العامة التي ظلت تواصل عملها.

ومن هذا المنطلق، أخذت الخزينة على عاتقها:

- خسارة سعر الصرف الناتجة عن القروض الخارجية لتدعيم ميزان المدفوعات؛
- الفرق بين أسعار فائدة القروض؛
- العمليات المختلفة التي تقوم بها البنوك عن طلب المساهمين.

ومرت عملية التطهير المالي بثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة في سنة 1991، وارتكزت على تقييم " بنك الجزائر " والبنوك الوسيطة، حيث مس هذا التقييم الحقوق المستحقة على 23 مؤسسة قبل استقلالها، ومن أجل توازن النتائج البنكية خلال السنة المالية: 1991- 1992 دفعت الخزينة عمولة تسيير تقدر بـ: 5.7 مليا ردج.

المرحلة الثانية : تمت هذه المرحلة بين سنتي 1996 و 1998 حيث مست مؤسسات التوريد لبعض المنتوجات الأساسية وأيضا بعض المؤسسات المتخصصة. نتج عن تقييم المؤسسات مبلغ 7.186مليار دج كديون مشكوك فيها، حيث قامت الخزينة بشرائها عن طريق سندات، مدة استحقاقها 12سنة، وسعر الفائدة 10 %.يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التفريق بين المؤسسات القادرة على مواصلة نشاطاتها إذ باستطاعة البنوك مساندتها والمؤسسات العاجزة عن مواصلة نشاطاتها.

المرحلة الثالثة : تمت مباشرة عملية التط يره المالي في المرحلة الثالثة في الفترة: 2000-2001 ، تم وقد شراء ديون المؤسسات التي تمت تصفيت ها، والحقوق المتعلقة بالاتفاقات الخاصة مثل تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي، وقد وصل المجموع هذه الحقوق إلى 5.346 مليار دج بما فيها الشراء الجزئي لخسارة سعر الصرف والفرق بين أسعار الفائدة والتي قدرت بـ: 293.21 مليار دج.

هذه الحقوق تم شراؤها من طرف الخزينة في سنة 2001 ، لمدة استحقاق 20 بو سنة سعر فائدة يقدر بـ: 06 % وقد سميت : " سندات الدعم ".

2. **إعادة رسملة البنوك العمومية** : ترجم التطهير المالي للبنوك بدعم الملاءة البنكية عن طريق عدة عمليات لإعادة الرسملة، ولقد بدأت الأولى إعادة الرسملة في 1991 ، والتي ركزت على تقييم به "بنك الجزائر" والمتعلق بالوضعية المالية للبنوك في نهاية 1990.

أما إعادة الرسملة التي تمت خلال السنوات 1993-1995 و 1997 فقد تم توجيهها بنتائج تقييم البنوك التي تمت عن طريق مكاتب الدراسات الدولية والمؤيدة من طرف " بنك الجزائر". إذ أجرت السلطات عمليات التدقيق بالتعاون مع البنك الدولي لتحديد احتياجات إعادة الرسملة في البنوك من أجل الوفاء بنسبة الحد الأدنى لرأس المال إلى الأصول المريحة لمخاطر، حيث بلغت تلك النسبة: 5 %سنة 1996 قد و تقرر رفع هذه النسبة إلى 8 % سنة 1999.

وفي نهاية 1994 انتهت عمليات التدقيق للميزانيات العمومية في أربعة مصارف عمومية من أصل خمسة، وأشارت أن الوحيد الذي لم يحتج إلى رأسمال هو البنك الوطني الجزائري (BNA) وقد تمت إعادة الرسملة الأخيرة على أساس تقييم " بنك الجزائر " للوضعية المالية للبنوك في نهاية 1999 ، إعادة الرسملة هذه جاءت نقدا لدعم رأس المال الأساسي عن طريق حصص مساهمة[1].

[1] بن ساحة علي، بوعبدلي احلام ، " **نحو تأهيل المصرفي الجزائري للاندماج في الاقتصاد العالمي**"، الملتقى الدولي الثاني حول : " إصلاح النظام المصرفي الجزائري "، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008م، ص: 14-15.

الْمُحَاضَرَةُ التَّاسِعَة: مُرَاقَبَة التَّسْيِيرِ فِي الْبُنُوك التِّجَارِيَّة

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1. فهم أبعاد مراقبة التسيير.
2. إدراك أهمية مراقبة التسيير في البنك
3. أدوات مراقبة التسيير المستعلمة في البنوك التجارية.

تمهيد :

نظراً للأهمية البالغة التي تكتسي نشاط البنوك والتحديات الكبيرة لمواجهة تهديدات العسر المالي ومخاطر الإفلاس، دفع بالبنوك التجارية إلى زيادة الاهتمام بوظيفة مراقبة التسيير بها، للحرص على تقييم الأداء و اقتراح الخطط والأساليب لتحسينه والعمل على وقواعد وأساليب للمحافظة على موارد البنك و استثمارها.

أولاً: مفهوم مراقبة التسيير (Management Control)

1. **النشأة:** لقد نشأت وتطورت مراقبة التسيير مع الحجم المتزايد للمؤسسات، فعلى سبيل المثال، بالنسبة للمؤسسات الحرفية ذات الشخص الوحيد أو المؤسسات المصغرة والصغيرة لا تحتاج في بداية نشاطها إلى نظام مراقبة التسيير، لكن في بداية القرن العشرين ومع تزايد كبر حجم المؤسسات وتطور نشاطها وتعقد عملياتها، وبسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية في إخراج المؤسسات من أزمة 1929م. حاولت إيجاد أساليب وطرق رقابية جديدة من طرق محاسبية مثل: المحاسبة التحليلية وطرق رياضية أخرى مثل: بحوث العمليات ...الخ. هذه الطرق التي ابتكرتها هذه المؤسسات كانت بداية ميلاد مراقبة قبة التسيير الحديثة، ثم مع تطور الشركات متعددة الجنسيات ومع حاجتها إلى تفويض السلطة، أعلن عن ظهور مراقبة التسيير بعد الحرب العالمية الثانية[1]. أما في القطاع البنكي، فقد ظهرت مراقبة التسيير في البنوك في أواخر السبعينيات رغم ظهورها المبكر في المؤسسات الصناعية بداية القرن العشرين. ويرجع هذا التأخر إلى قلة المنافسة في القطاع البنكي الناتجة عن التأطير التنظيمي الخاص بالعمل البنكي والمالي من جهة، وصعوبة وضع محاسبة تحليلية دقيقة من جهة أخرى. لكن مع ظهور العولمة وانفتاح الأسواق بداية من سبعينيات القرن الماضي، تغيرت قواعد العمل

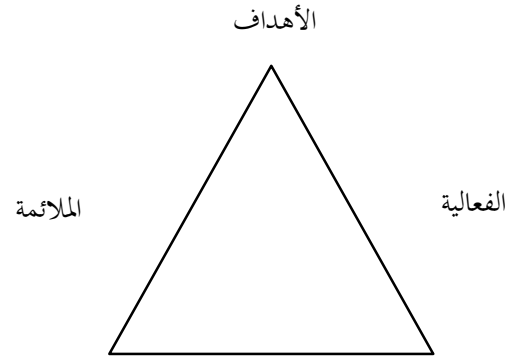
[1] وليد مرغني، " **دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، 2011، ص: 03.

البنكي كتحرير سوق العمل وانفجار سوق رأس المال الذي احتدمت معه المنافسة البنكية. زيادة حدة المنافسة هذه أدت إلى ارتفاع درجة المخاطرة، وبالتالي انخفاض هامش الربح، ما دعا إلى اللجوء إلى مراقبة التسيير في البنوك الذي أصبح بدوره ميزة تنافسية في البنك، كونها تحسن من مستوى الأداء[1].

2. **تعريف مراقبة التسيير:** تعرف مراقبة التسيير على أنها: "مجموعة من الإجراءات والعمليات، التي تجعل المسيرين يقومون بتنسيق وتوظيف كل طاقاتهم، من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من الوصول إلى النتائج المرجوة، من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذا من خلال التركيز على ثلاث نقاط أساسية متمثلة في:

- الفعالية: مقارنة ما تم تحقيقه مع الهدف المرسوم؛
- الكفاءة: مقارنة الوسائل المستعملة بالنتائج المحققة؛
- الملاءمة: مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

شكل رقم (3.2): مثلث مراقبة التسيير



Source : HéléneLaning, **le contrôle de gestion**, Dunod, Paris, 3éme édition, 2008 ; p 06

ثانياً: خصائص، أهمية و دور مراقبة التسيير

1. **خصائصها:** يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية[2]:

- **تقديم معلومات صحيحة:** يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة؛

[1] منى يحي شريف، " **مراقبة التسيير وإدارة المخاطر في البنوك التجارية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018، ص: 13.

[2] زينب بوغازي، رقاد سليمة، " **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير**"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص: 292.

- **حسن توقيت المعلومة المقدمة:** يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار؛
- **الاقتصاد في التكاليف:** يساهم نظام فعال مراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام الإلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهضه؛
- **سهولة الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة؛
- **تسهيل اتخاذ القرار:** يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل و الاستقصاء.

2. **أهميتها:** تكتسي مراقبة التسيير أهمية كثيرة يمكن ذكر ما يلي[1]:
   - عند توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب يمكن اتخاذ القرار المناسب؛
   - مراقبة التسيير تساعد على التقليل من الأخطاء و اكتشاف الغش؛
   - مراقبة التسيير تعتبر الوسيلة الحديثة الأكثر استخداما مراقبة المؤسسة؛
   - مراقبة التسيير تساعد على تحقيق الفعالية والفاعلية في المؤسسة؛
   - إمكانية التنبؤ وكذا قابلة تصحيح الانحرافات؛
   - تساعد مراقبة التسيير على مشاركة أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات وبالتالي تقليل الانحرافات ما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة والمتوسطة والطويلة .
   - جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد: تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
3. **دورها:** في هذا المجال سيتم ذكر أهم الأدوار الرئيسية لمراقبة التسيير، والمتمثلة فيما يلي[1]:

[1] زينب بوغازي، رقاد سليمة، " **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير**"، مرجع سابق، ص: 292.

- المساعدة على التحكم الجيد في العملية التسييرية؛
- تطور دور الرقابة التسييرية باستخدام التقنيات والتكيف مع التطورات الاجتماعية، وأيضا دور المراقب داخل المؤسسة ينتقل من الحالة الرقابية إلى الحالة الاستشارية، والمساعدة في اتخاذ القرار؛
- تساعد الأقسام على تحقيق الأمثلية في تسييرهم، وبلوغ الأهداف المنشودة، ووضع الإجراءات التصحيحية؛
- يساعد في اتخاذ القرار؛
- يضمن ترابط الأساليب ويجلب للأقسام والمقررين الدعم التقني اللازم؛
- يطور المعلومة البسيطة ذات مصداقية وتتكيف مع جميع المستويات.

جدول رقم (11.1) : أدوار و وسائل مراقبة التسيير

الأهداف	الوسائل
1. قيادة استراتيجية.	1. الموارد المالية، البشرية، المعدات و الآلات.
2. تحريك الانشطة.	2. عمليات التسيير.
3. ضمان نشر المعلومات المهمة والصحيحة.	3. انتقال هرمي عمودي أو أفقي بين الغدارة التشغيلية.

Source : Michel Leroy, **contrôle de gestion**, Dunod, France, 2éme édition, 2018.p56

ثالثاً: أهداف، مبادئ و مهام مراقبة التسيير

1. **أهدافها:** حتى تضمن المؤسسة بلوغ النجاح والاستمرارية وتحقيق الفعالية لابد من وضع جملة من الأهداف للوصول إلى النتائج المتوقعة، وهي[2]:

أ. **ضبط نظام القيادة:** إن قيادة المنظمة تعني في آن واحد تحديد مركز القيادة، ومده بالوسائل، كذلك توقع الفوائد التي تضمن الملائمة بين الأهداف والوسائل. بوحتى يحقق هذا النظام أهدافه فإنه يعتمد على نظام معلومات التسيير وعلى أدوات أخرى، مثل: تسيير الموازنة، التسيير النقدي، مراقبة المخاطر التي تعتمد بدورها على المراقبة الداخلية، وهذه الأخيرة لها ارتباط وثيق بأدوات أخرى، مثل :المحاسبة، تسيير الأصول والخصوم، المراجعة الداخلية.

---

[1] نعيمة يحياوي، "**مراقبة التسيير**"، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تحقيق محاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017، ص : 03 ؛ Michel Leroy, **contrôle de gestion**, op.cit,p56

[2] سليمان ناصر، " **التسيير البنكي– إدارة البنوك**"، مرجع سابق، ص: 297.

ب. **قياس الأداء:** في سبيل تحقيق أفضل استخدام لموارد المؤسسة تحول الوسائل إلى أهداف، لذلك فإن مهام مراقبة التسيير هي تقديم مؤشرات الأداء للمديرين، وتقييم فعالية التسيير. وهي مهمة لضمان متابعة انجازات البنوك ومقارنتها مع الأهداف المسطرة بفضل مجموعة من الأدوات مثل :لوحة القيادة لتسهيل اتخاذ القرار .

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

أ. **المبادئ الإدارية:** و أهم هذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل:** ويعني هذا المبدأ تخصص كل قسم أو دائرة في عمل معين حتى يسهل تحديد اختصاصاته وواجباته ومسؤولياته، مثل قسم القروض أو الائتمان، قسم التجارة الخارجية،...الخ.
- **محاسبة المسؤولية:** وهذا نتيجة لتطبيق المبدأ السابق، حيث يصبح ممكنا محاسبة المسؤول في كل قسم أو تسيير عن الإخلال بواجباته، بعد تفويضه قدار من السلطة التي تتناسب مع مسؤوليته.
- **وضوح الأهداف:** ونعني بها الأهداف الرئيسية والثانوية، التي يجب أن تكون واضحة وقابلة للتحقيق، وهذا المبدأ له أهمية كبيرة لأن عملية المراقبة تسترشد بهذه الأهداف وتعمل على تحقيقها، بعد تسطيرها من طرف التسيير العامة للبنك.

ب. **المبادئ المحاسبية** وتشكل المبادئ التالية:

- **حسابات صحيحة تتم مراجعتها باستمرار:** وهذا المبدأ له أهمية كبرى في المراقبة الداخلية لأنه يساعد على تفادي مخاطر قد يتعرض لها البنك، سواء بوجود حسابات غير مبررة قد تساهم في تحويل المعطيات إلى خسارة، أو باستخدام حسابات غير صحيحة لخدمة الغش والتزوير والاختلاس داخل البنك، مما يسبب خللا في النظام المحاسبي للبنك ككل.
- **المواءمة لتحقيق أهداف البنك** :ونعني بها التضامن بين النظامين المحاسبي والإداري لتحقيق أهداف البنك والمتمثلة خاصة في إحداث توافق بين توفير السيولة الكافية للبنك من جهة، وتحقيق القدر الملائم من الربحية من جهة أخرى، في ظل توفير هامش الأمان الكافي للمودعين أو ما يعرف بكفاية أ رس المال.

[1] سليمان ناصر، " **التسيير البنكي**"، مرجع سابق، ص: 294-296.

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

3. **مهامها**: لمراقبة التسيير مجموعة من المهام التي تضمن السير الحسن للمؤسسة وفق المسار والأهداف الموضوعة، وتتمثل هذه المهام فيما يلي[1]:

أ. **مراقبة الأداء الوظيفي**: تعتبر هذه الوظيفة حسب المنظمات من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها؛ باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء بموضوعية حيث حل المشاكل وتصفيتها ومراعاة المعيقات، كما يسعى إلى جمع المعلومات بصيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار مما يؤدي إلى زيادة الثقة؛

ب. **المشاركة في تحديد الأهداف** :المشاركة في تحديد الأهداف، تعتبر دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة في أداء الخدمة؛

ج. **عدالة التوزيع** :وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين التسيير والموظفين، من خلال التوزيع العادل للأجور كل حسب طبيعة عمله، بالإضافة إلى التوزيع العادل للمنح؛

د. **تسيير الوقت**: إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة، وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت القدرة التسييرية كفئة. والواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

- السهر على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر؛
- تأدية الخدمات والعمليات كالبرمجة و التخطيط؛
- تنفيذ الهدف بطريقة محكمة ؛
- تحديد كيفية استخدام الوقت.

هـ. **التنسيق الهيكلي**: بين المستويات ضروري، وذلك ما يتطلبه الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة، وذلك لتماسكها مع بعضها فلابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية المحددة فيما يلي:

- وضع الأهداف المبرمجة؛
- وضع الميزانيات؛

---

[1] رشيد طويل،" **تسيير وتحليل الأموال العمومية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص: 21، خالد رجم، محمد الأمين شربي، **مراقبة التسيير**، مطبوعة بيداغوجية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019/2018، ص : 10.

- وضع مؤشرات لتقديم أداء الخدمات.

رابعاً: أدوات مراقبة التسيير في البنك

1. **أدوات التخطيط:** أدوات التخطيط الخاصة بمراقبة التسيير والمتمثلة أساساً في الموازنات التقديرية، التكلفة المستهدفة، ونموذج جماعة بوسطن الاستشارية (B.C.G)

أ. **الموازنة التقديرية (Budget):**

- **تعريفها:** تعرف الموازنة التقديرية على أنها: "**خطة مالية مستقبلية تستعمل كأداة تخطيطية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معنية**"[1].
- **وظائفها:** تتمثل وظائف الموازنة التقديرية في[2]:

- **التخطيط:** تبدأ باتخاذ التسيير مجموعة من القرارات لتحديد الأهداف ووضع مجموعة من البرامج لتحقيق هذه الأهداف ثم ترجمة هذه الأهداف ووضعها في صورة موازنات عينية و مالية.
- **التنسيق:** من مهام التخطيط هو التنسيق للنشاطات المختلفة للمؤسسة و لمختلف أقسامها فمثلاً: عندما ترغب تسيير التسويق أن ترفع حجة المبيعات فان على تسيير الإنتاج أن ترفع من الكمية المنتجة.
- **الرقابة:** ويقصد بها المتابعة فالموازنة التقديرية هي أداة للرقابة.
- **التحفُز:** يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهِم على تحقيق أهداف الشركة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آنٍ واحد.
- **تقييم الأداء:** يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالشركة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة ، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التقديرية بحيث يمنح العاملين بالشركة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.
- **الاتصال:** تعد الموازنات التقديرية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تمّ الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالشركة .و من أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها

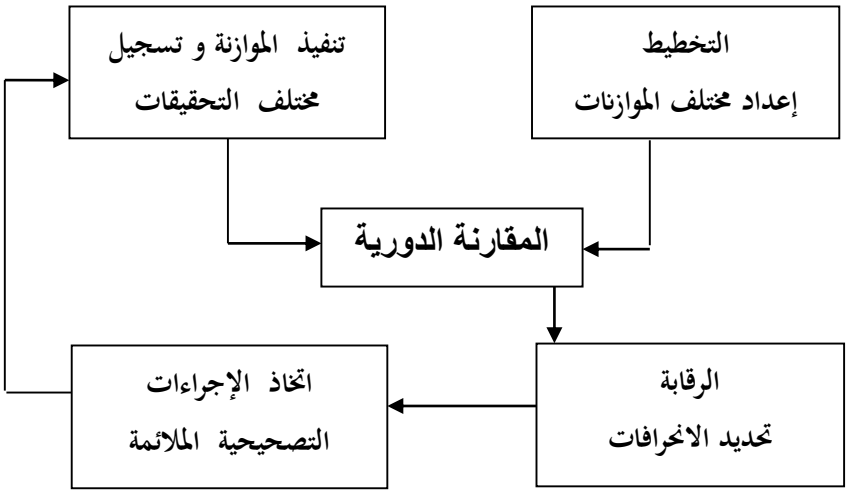
[1] فؤاد بن حدو ، " **الموزانة التقديرية: مفاهيم وتمارين**"، ألفا للوثائق ، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى ، 2021، ص: 21.

[2] فركوس محمد، " **الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير**"، ديوان المطبوعات الجامعية. بن عكنون، الجزائر ،2001، ص: 21.

من خلال الموازنات التقديرية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

و بالتالي فهي تعد أداة إدارية تساعد تسيير المؤسسة على أداء مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحضير وتقييم الأداء.

شكل رقم (4.2): وظائف الموازنة التقديرية

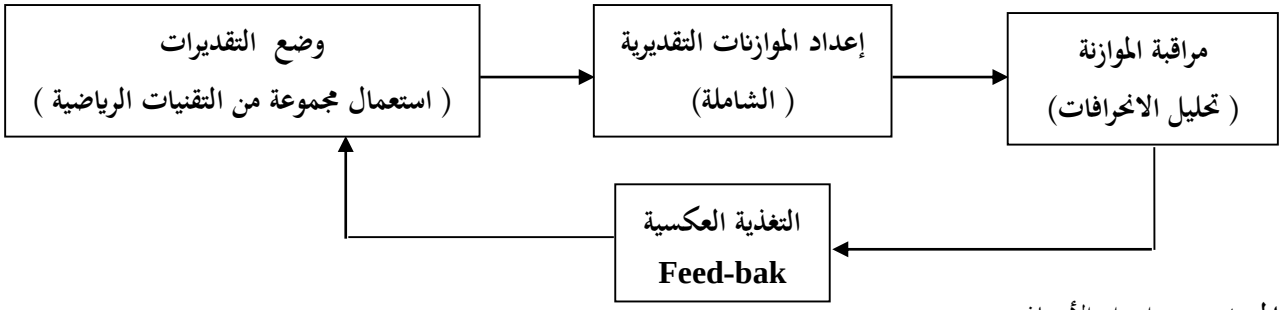


Source : Claude Alazard, Sabrine Separi, « **Contrôle de Gestion** », dunod , Paris, France, 2eme édition,2010,p : 275.

- **أهميتها:** في المرحلة الأولى يمكن التعرف على أهمية الموازنة التقديرية من خلال أهدافها التي تتضح بدراسة الدور الذي تقوم به في مجال التخطيط و الرقابة. بالترابط بين كل من مصلحة المحاسبة و التسيير في أداء هاتين الوظيفيتين. فالمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق بين الأجهزة الفنية و المالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة. و ذلك من خلال مرحلة الموازنة. أما المرحلة الثانية فأهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي، مثل قائمة الدخل التقديرية، الميزانية التقديرية. و ذلك على أساس أن الموازنة التقديرية هي جزء من المخطط العام وهي تنفيذ للبرنامج عملي، و بالتالي فهي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار و ذلك على جميع المستويات[1].

[1] محمد سامي راضي، وجدي حاجز حمادي، " **المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات**"، الدار الجامعية ، مصر، 2007م، ص: 13، بن زعيط وهيبة، موای بحرية، "**الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار**" ، ص 04. أنظر الرابط : https://archive.org/details/2773pdf3881.

شكل رقم (5.2) : المسار العام للموازنة التقديرية



المصدر: من إعداد الأستاذ

- **الموازنات التقديرية كأداة رقابية:** يعتبر نظام الموازنات وسيلة فعالة للرقابة على مختلف نشاطات المؤسسة، والتأكد من الالتزام بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعة.

- **أهداف الرقابة باستخدام الموازنات:**

❖ التعرف على مدى التزام كافة المسؤولين والعاملين في المؤسسة في تحقيق الأهداف؛

❖ إتاحة الفرصة لكل مسؤول عن مركز مسؤولية الرقابة الذاتية على أدائه، وذلك من خلال إعداد موازنة لكل مركز مسؤولية.

- **مزايا الموازنة واستخدامها كأداة رقابية:** تتمثل مزايا الموازنة التقديرية فيما يلي[1]:

❖ توفر البيئة المثلى لتحقيق رقابة مالية إدارية، وكمية فعالة على أنشطة المؤسسة طالما أن الموازنة خطة شاملة؛

❖ تقييم نجاح الموازنة كخطة وقياس مدى ما تحقق منها؛

❖ يمكن للموازنة أن تحقق أهدافها من خلال وجود نظام رقابة متكامل يشمل التقارير الاختيارية والمتابعة الدورية للتقارير، المقارنة وتحليل الانحرافات الموازنة؛

❖ تقييم أداء العاملين بناءا على ما تم تنفيذه من الموازنات؛

❖ تحديد نقاط ضعف المؤسسة وبيان المجالات التي حدثت فيها الانحرافات الهام للعمل على تصحيحها.

[1] عبد الله عبد الواحد محمد عمور، "**تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 ، ص: 39-40.

جدول رقم (12.1) : نموذج ميزانية تقديرية

وحدة: دج

عائدات	تذكير بالمنجز	الهدف	المقدر	اقتراح الموازنة	تغير المقدر
مؤشرات النشاط	ن-1	ن	ن	ن+1	ن+1/ن
التعليمات:					

المصدر : منى يحي الشريف، " **مراقبة التسيير و تسيير المخاطر في البنوك التجارية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2018م، ص: 141

ب. التكلفة المستهدفة (Target cost): تعتبر التكلفة المستهدفة مدخل حديث من حيث التحكم في التكاليف هدفها الأساسي هو تخفيض التكاليف.

- **تعريفها:** تعرف على أنها: "أسلوب لتسيير التكاليف وتخطيط الأرباح الاستراتيجية للمنتوج وفقا للوظائفية والجودة المطلوبة من قبل الزبون، والمحدد من خلال أبحاث ودراسات السوق، والذي سيباع بسعر البيع المتوقع" السعر الذي يرغب الزبون بدفعه والمحدد كنقطة بداية في تحديد التكلفة المستهدفة[1]".
- **طرق تقدير التكلفة المستهدفة:** تختلف طرق تقدير التكلفة المستهدفة باختلاف أهداف التسيير، وهناك ثلاث طرق رئيسية لتقديرها[2]:
  - **طريقة الإضافة:** تقوم على أن يتم تقدير التكلفة المستهدفة لكل جزء من النشاط ثم يتم تجميعها حسب الوظائف التي يحققها ذلك الجزء حتى يمكن التوصل إلى التكلفة المستهدفة؛
  - **طريقة الخصم:** تعد هذه الطريقة من الطرق الشائعة، وتقوم فكرتها على خصم الربح المستهدف الذي يتم حسابه على أساس العائد بمعنى آخر يتم تحديد معدل الربح المستهدف ثم سعر البيع المستهدف وهو الذي يقبله الزبون.

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف – معدل الربح المستهدف

[1] وجيد بنو، محمد بن الدين، "**مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية**"، مجلة الاجتهادات للدراسات و الأنشطة القانونية والدراسية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 08 ، العدد 05، 2019، ص: 468.

[2] علي عدنان أبو عودة،" **أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، نوفمبر 2010 ، ص36 .

- **طريقة معدل تخفيض التكلفة:** تقوم فكرة طريقة معدل تخفيض التكلفة في تقدير التكلفة المستهدفة عن طريق محاولة تخفيض التكاليف بمعدل معين يعكس معدلات التطور في أداء المهام، ويمكن تطبيقها على خدمات قائمة يراد تطويرها، ولها تكاليف فعلية

التكلفة المستهدفة = التكاليف الحالية– (معدل التخفيض المستهدف × التكلفة الفعلية)

ج. **مجموعة بوسطن الاستشارية (The Boston Consulting Group)**: قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة الاستشارات الإدارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال عام 1960 ، يدعى باسم مصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية، وأيضا تساهم في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي. وهي تأخذ كذلك بعين الاعتبار مجموعة من نشاطات المؤسسة لدراستها، وهذا في إطار مصفوفة ببعدين نمو القطاع أو الصناعة وحصص السوق باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع أن تفكر في نشاطاتها لتعددها بل يجب عليها أن تصيغ نظرة حول منتجاتها قصد تحويل موارد بين مختلف نشاطاتها .كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة تسيير المؤسسة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل. ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما: المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، والمحور العمودي وهو نمو السوق[1].

2. **أدوات المتابعة:** تتمثل أدوات المتابعة الخاصة بمراقبة التسيير في البنوك التجارية في: نظام المعلومات التسييري، لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن و التي سنفصل فيها كالتالي:

أ. **نظام المعلومات التسييري (Management Information System)**: المعلومة هي من تجعل المؤسسة تسير وفق المسار الصحيح، والتسيير يكون فعال وكفء ونظام المعلومات هو ركيزة وأداة رقابية تسهل عملية التسيير.

- **تعريف:** يعرف على أنه :"مجموعة الطرق والوسائل التي تساعد على معالجة مختلف أشكال المعلومات الضرورية لحسن سير المؤسسة"[2].

---

[1] منى قاستل، فتيحة بوحرود، " **تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG: دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف**"، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، جوان 2020، ص: 190.

[2] سليمان ناصر ، " **التسيير البنكي**"، مرجع سابق، ص: 301

- **دوره:** توفير المعلومات المطلوبة من المعنيين والمتعاملين مع البنك على الوثائق والاستمارات وغيرها، وأيضا المعلومات المتعلقة بالميزانية، كشف الحساب...؛
  - المساعدة في اتخاذ القرارات مقدما للمعنيين المعلومات المفيدة؛
  - يضمن تداول المعلومات داخل البنوك؛
  - أداة مهمة في تحقيق فعالية نظام الرقابة وهذا راجع أو يتوقف على مصداقية المعلومة.

ب. لوحة القيادة (Dashboard):

- **تعريفها:** تعرف لوحة القيادة على: "أنها أداة تعمل على تجميع بيانات ومعلومات منظمة على متغيرات أساسية لاتخاذ القرارات بطريقة واضحة وشاملة، بحيث تسمح بمتابعة مختلف أنشطة البنوك، وتساهم في تخفيض مستويات عدم التأكد بإعطاء تطور أشمل لسير النشاطات، من خلال عرضها لمختلف المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات، وتسمح بمتابعة دورية فعالة من خلال القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال توضيح سيرورة النشاطات والعمليات وحجم المخاطر المرتبطة بكل مستوى أداء"[1].
- **دورها:** لوحة القيادة أداة تسييرية ولها دور مهم في تحقيق فعالية الرقابة التسييرية، ويتمثل هذا الدور فيما يلي[2]:
  - **تقليص حالات عدم التأكد** :كونها توفر تصورا أفضل لسياق التجربة، فهي تساعد إلى حد ما على تقليل عدم اليقين الذي يعيق اتخاذ أي قرار؛
  - **استقرار المعلومات:** المؤسسة لا تتوقف والمعلومات متغيرة بطبيعتها، استقرار المعلومة وتقديم الأساسيات فقط، هنا هي الخدمات الأساسية لصانع القرار؛
  - **المساهمة في تحسين السيطرة على المخاطر:** لا يمكن تكراره بما فيه الكفاية، كل قرار يتم اتخاذه في خطر باستخدام لوحة تحكم جيدة التصميم، يتمتع كل مدير في موقف اتخاذ القرار برؤية مستقرة ومنظمة لبيئته وفقا لضوء محاور التطوير المختارة .تقدم لوحة القيادة تقييما أفضل لمخاطر القرار؛
  - **سهولة الاتصال:** عندما يتم استخدام لوحة القيادة من قبل مجموعة العمل فإنها تفي أيضا بدور المستودع المشترك، من خلال تقديم تصور موحد للموقف يسهل التبادلات داخل المجموعة، وكذلك مع بقية المؤسسة؛

---

[1] جويدة بلعة،" **التسيير البنكي**" ، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة أولى ماستر، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019-2020، ص: 25.

[2] Alaine Fernandez,**l'essentiel du tableau débord d'organisation**, Paris, 3éme édition, 2006,P3-4

- **تنشيط التفكير**: لا تدير لوحة القيادة التنبيهات فقط بل توفر أدوات تحليل قوية لدراسة الموقف واقتراح الحلول.

جدول رقم (13.1): نموذج لوحة قيادة

البيان	الشهر				المتراكم (السنوي)			
	الميزانية المرجعية	المحقق	الانحراف	السنة (ن+1)	الميزانية المرجعية	المحقق	الانحراف	السنة (ن+1)

SOURCE: MAHMOUD ZOUAOUI, Budgets, Contrôle Budgétaire et tableaux de bord,IFID , 25eme promotion, tunis,2006-2007,p171

ج. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score card):

- **نشأتها:** ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في بداية عام 1983 ، حيث كتب (Kaplan Robert) عن كيفية قياس المنظمات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي عام 1987 حيث ظهر كتاب بعنوان "الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي ". وفي عام 1992م نشر (Norton & Kaplan) في العدد 45من دورية هارفارد (Harvard Review Business) مقالة بعنوان : "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء"، وقد أثارت المقالة انتباه الكثير من المتخصصين إلى هذه الطريقة الجديدة، وما دل على ذلك الزيادة المدهشة في مبيعات الدورية، وعدت (Harvard Review Business) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحداً من أهم خمسة عشر مفهوماً إداريا[1].
- **مفهومها:** إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات تقييم الأداء الملائمة لهذه المؤسسة. فهي تعد كإحدى التقنيات التي تمكن من تقييم أعمالها بنظرة شمولية ومن خلال أربعة أبعاد هي البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتطور بدلا من الاقتصار على البعد المالي. وقد تم إضافة البعد الاجتماعي والبيئي لتأخذ اسم بطاقة الأداء المتوازن المستدام[2]. فقد عرف كل من (Kaplan &

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوان**" ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2009، ص: 158

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوان**"، مرجع سابق، ص : 141، محمد أثمار عبد الرزاق،" **استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، الطبعة الأولى، دار الحامد

(Norton بطاقة الأداء المتوازن بأنها : "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"[1]. كما عرفها أيضا بأنها : " إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة، تهتم بقياس الأداء في المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"[2].

- **مكوناتها:** تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي :

- **الرؤية المستقبلية (Vision Future)**: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- **الاستراتيجية (Strategy)**: تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدها.
- **البعد (Perspective)**: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلي المؤشرات الواردة في البعد، والبعد هو عنصر رئيس في الاستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.
- **الأهداف (Objectives)**: إن الهدف، بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
- **المقاييس (Measures)** : تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **المستهدفات (Targets)**: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2015 ، ص: 205، مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة ،" **نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد2، 2017، ص: 239.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، فهيم غربية رمضان،" **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص: 192.

[2] مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة ،" **نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل**"، مرجع سابق، ص : 237.

- **ارتباطات السبب والنتيجة** (**Linkages Effect and Cause**): والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخر وتكون مشاة لعبارات (إذا – إذن).
- **المبادرات الاستراتيجية** (**initiatives strategic**): هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

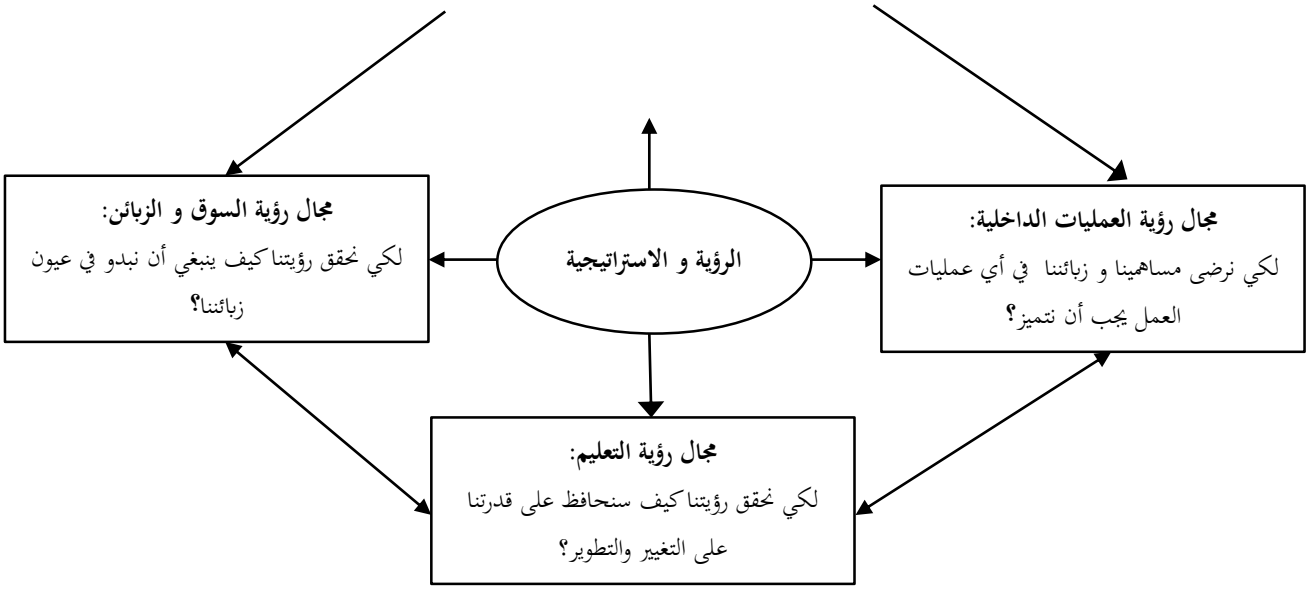
– **أبعاد بطاقة الأداء المتوازن**: يتكون مدخل بطاقة الأداء المتوازن من الأبعاد الآتية[1]:

- **البعد المالي**: تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف ، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل علي تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمؤسسة منافسة، ويشتمل على مجوعة من مقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي.
- **بعد الزبائن**: يعرف بأنه قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم و تلبى طموحهم ورغباتهم.
- **بعد العمليات الداخلية**: يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز ا المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات الزبائن والمالكين.
- **بعد النمو والتعلم**: يعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المنظمة كوم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل
- **بعد الأداء البيئي والاجتماعي**: يعرف بأنه مجموعة من المبادرات التي تقوم ا المؤسسة تجاه المجتمع بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية.

شكل رقم (6.2): نموذج بطاقة الأداء المتوازن

مجال الرؤية المالي:
لكي تنجح ماليا كيف ينبغي أن تبدوا في عيون المساهمين (ملاك المنشأة)؟

[1] عبد الحميد معتصم فضل عبد الرحيم، منظور فتح الرحمن الحسن، **"بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص: 104.



Source : Kaplan, R.S. & Norton , D.P The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review Jan- Feb , 1992:p72.

3. **أدوات التحليل:** بعد تناول كل من أدوات التخطيط و أدوات المتابعة نأتي هنا للتعرف على أهم أدوات التحليل لمراقبة التسيير، والمتمثلة أساسا في التحليل المالي، المحاسبة التحليلية، نقطة التعادل، نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC.

أ. **التحليل المالي (Financial Analysis):**

- **تعريفه:**يعرف التحليل المالي بأنه: "دراسة للمعطيات والمعلومات المحاسبية باستخدام مجموعة من الأدوات (المؤشرات، النسب المالية، رأس المال العامل، الجداول...)، لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بتاريخ معين وتحديد نقاط القوة بهذا المركز وتدعيمها أكثر، أو نقاط الضعف و معرفة مسبباتها لمعالجتها مستقبلاً"[1].

- **أهميته:** يمكن وجود التحليل المالي في أي مؤسسة على[2]:

  - مساعدة التسيير على وضع الأهداف؛ ممّا يساهم في إعداد الخُطط المناسبة لتنفيذ النشاط الاقتصاديّ؛
  - دعم التسيير في تصحيح الأخطاء أثناء حدوثها؛ من خلال تزويدها بالوسائل التصحيحيّة المناسبة؛

[1] فؤاد بن حدو ، " **مدخل الى التحليل المالي**"، محاضرات لطالبة السنة الثالثة إدارة مالية ، جامعة غليزان، 2025/2023، أنظر الرابط: https://elearning.univ-relizane.d

[2] نفس المرجع السابق.

- اكتشاف فرص جديدة للاستثمار؛
- يُعدّ هذا التحليل أداةً تساعد على دعم فعالية التدقيق؛
- المساهمة في تشخيص الوضع الماليّ الخاص بالمؤسسة؛
- معرفة مدى قدرة المؤسسة في الحصول على القروض وسداد قيمتها.

ب. المحاسبة التحليلية (Analytical accounting):

- **تعريفها** : المحاسبة التحليلية أو ما يطلق عليها كذلك بمحاسبة التكاليف هي: " فرع من فروع المحاسبة تهتم بتقدير، وتجميع، وتسجيل، وتوزيع، وتحليل، وتفسير البيانات الخاصة، بالتكلفة الصناعية و البيعية، والإدارية، وهي أداة هادفة، فكل اجراء من إجراءاتها يهدف إلى تغطية حاجة من حاجات التسيير، فهي تعمل على مد التسيير بالبيانات التي تعتمد عليها في الاشراف على تنفيذ العمليات. كما أنها ضرورية كأداة إدارية تستخدم في حل المشاتل المختلفة التي تتعرض لها التسيير يوما ما"[1].
- **أهدافها:** تتمثل أهداف المحاسبة التحليلية في[2]:

- **قياس تكاليف التسيير:** كل ما يخص الإنتاج أو العمل المنجز، من أجل الوصول إلى تحديد نتائج النشاط عندما تنجح المؤسسة في اظهار العناصر المحددة لتكاليف الإنتاج وأسعار التكلفة في حساباتها.ومتابعة تطور هذه التكاليف عبر الزمن ومقارنتها؛
- **مراقبة التسيير:** الهدف الثاني، بحيث تعمل المؤسسة على مراقبة المردودية لمختلف أقسام المؤسسة، والمنتوجات المتشابهة وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن، كما أن معرفة التكاليف بفضل المحاسبة التحليلية يسمح بإدراج مفهومها معياريا في التسيير أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالتكاليف التقديرية، وتحديد الفروقات وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية؛
- **المساعدة في اتخاذ القرارات** :تقدم المحاسبة التحليلية معلومات يمكن اعتمادها في الدراسة والتحليل التي تساعد على اتخاذ قرارات يتوقف عليها مستقبل كل مؤسسة مما يتطلب تجميع معلومات محاسبية تخص هيكلة التكاليف.

ج. نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) – الطريقة الحديثة– :

---

[1] عبد الكريم بويعقوب،" **المحاسبة التحليلية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة ،2005م، ص: 10.

[2] صفاء لشهب،" **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية الموازية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005، ص: 78.

- **مفهومها:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق والتي تتطلب فهم نظام التسيير على أساس الأنشطة، فهذا النظام جاء لكي يجيب عن محددات وصعوبات أنظمة التكاليف التقليدية. تعد طريقة مناسبة يفضل وفقها تقسيم المؤسسة إلى أنشطة وليس إلى وظائف مع تعويض وحدات العمل بما يسمى بمسببات التكاليف، والتي هي ليست فقط معايير كمية بل عناصر تسبب الأنشطة، وبالتالي تنشأ التكاليف، فهي تقوم بتحميل التكاليف على الأنشطة، ومن ثم تحميل تكلفة الأنشطة على المنتوجات حسب درجة استفادتها من هذه الأنشطة[1].
- **دورها في مراقبة التسيير:** يتمثل دور هذا النظام في[2]:
  - تمنح جودة أكبر فيما يخص النمذجة (اعتبار النموذج المحاسبي وفقها محدد بصفة أدق)؛
  - قياس كل الحوادث التي تقع على أنشطة المؤسسة والمتعلقة بأي قرار؛
  - توفر تخطيط جيد ومفصل لعمل المؤسسة؛
  - سهولة حساب التكاليف المسارات التي تتغير ببطء.

د.نقطة التعادل (Tiebreaker): أسلوب نقطة التعادل أسلوب تسييري هام في يد المراقب التسييري يقوم على أساس تقدير التكاليف وتحديد النتائج والعلاقة بين التكلفة ومستوى النشاط.

- **تعريفها:** نقطة التعادل هي وسيلة تسمح بدراسة العلاقة الموجودة بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة والأرباح، وهي النقطة التي عندها لا تحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة، والأرباح تبدأ عند تجاوزها، فعند هذه النقطة يتساوى رقم الأعمال مع التكاليف الاجمالية، ونلخص هذا فيما يلي[3]:

  رقم الأعمال المناسب للعتبة = التكاليف الاجمالية (التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة)

- **التكاليف** : هي مجموعة من الرسوم المتعلقة بعنصر محدد، قد يكون هذا العنصر منتجا او في مرحلة من مراحل تطوير المنتوج. و تنقسم إلى [4]:

---

[1] صالح إلياس ، "**دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة**"، مجلة الابتكار و التسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر ، العدد الأول، 2014، ص: 172.

[2] مرابطي نوال،" **أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة مراقبة التسيير**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 151.

[3] صادق راشدي، الشمري، "**استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013 ، ص : 35

[4] السيد عبد المقصود ديبان، ناصر نورالدين عبد اللطيف، **في مبادئ محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص: 35 ، محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، **مبادئ محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، 322-323.
Brahim Aaouid, **Comptabilité Analytique D'exploitation**, Dar EL WAFA, Casablanca, Maroc, 2016, P 42.

- **التكاليف الثابتة** : وهي التكاليف التي مستقلة عن مستوى النشاط حيث تبقى في مجموعها ثابتة مع تغير حجم الإنتاج في حدود إلى أن يصل هذا الحجم إلى مستوى لا يمكن معه الاستمرار إلا بتوسع الهيكل، مثلا: ارتفاع تكاليف الإهتلاك.
- **التكاليف المتغيرة**: وهي التكاليف التي تتغير مع تغير حجم النشاط، حيث يكون هذا التغير بطريقة في الواقع شبه طردي مع مستوى النشاط، اذ ليست كلها متناسبة تماما مع الحجم، الا أن لتسهيل التعامل معها والاستفادة من خصائصها.

– **استخدامات نقطة التعادل في مراقبة التسيير**: يخدم تحليل التعادل تسيير المؤسسة في مجالات وأغراض متعددة، أهمها ما يلي[1]:

- تخطيط ورسم السياسات السعرية وسياسات التوسع والاغلاق؛
- يساعد في اعداد كشوفات التدفقات النقدية؛
- يحدد هيكل التكاليف في المشروع؛
- يتسنى للمسير متابعة نشاط المؤسسة وفقا لخطتها أو لموازنتها على المدى القصير ضمن دائرة المراقبة يتابع تطور رقم أعمالها مقارنة إلى المستوى الأدنى التقديري الذي يحقق نتيجة معدومة؛
- وفي نفس الهدف المسير أو المسؤول على نظام مراقبة التسيير يسهر على دراسة ومتابعة العوامل والعناصر التي تتحكم في نتيجة المؤسسة؛
- يساعد تحليل التعادل في تحديد وزيادة أجور العمال؛
- تخطيط النشاط الإنتاجي والبيعي؛
- تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات الرأسمالية.

– **احتساب نقطة التعادل**: إن احتساب نقطة التعادل يتطلب المعلومات التالية:

نقطة التعادل للوحدة = التكاليف الثابتة الاجمالية/ هامش ربح الوحدة الواحدة

هامش ربح الوحدة الواحدة= سعر بيع الوحدة الواحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

نقطة التعادل بالمبلغ[2]:

حجم التعادل = عدد وحدات التعادل × سعر بيع الوحدة

---

[1] صادق راشدي، الشمري، "**استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**"، مرجع سابق ، ص : 37.

[2] المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، "**الموازنات واعداد التقارير**"، الإدارة العامة للتصميم و تطوير المناهج ، المملكة العربية السعودية، 2009، ص : 18-19

الْمُحَاضَرَةُ الْعَاشِرَة: اسْتِرَاتِيجِيَّةُ الْبَنْك

الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1. فهم وظائف البنوك التجارية
2. التفرقة بين مهام البنك التجاري و البنك المركزي
3. معرفة الدور الوسيط الذي تلعبه البنوك التجارية بين المودعين و المقترضين

تمهيد :

يعد التخطيط الاستراتيجي من العوامل المهمة لبيئة البنوك والتي تحدد نجاحها ، فالبنوك اليوم تواجه بيئة أعمال داخلية على درجة عالية من التغير اضافة لعوامل البيئة الخارجية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليل فرص نجاح البنوك أي بنوك، أن أسلوب التحليل الاستراتيجي يعد مدخلا يمكن تحديد المشكلات التي تواجها بتحديد نقاط القوة و الضعف من جهة والفرص و التهديدات من جهة أخرى.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية (Strategy)

1. **تعريف الاستراتيجية:** للاستراتيجية عدة تعاريف، نقتصر على ذكر أهمها:

- تعرف الاستراتيجية بأنها: "الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنشأة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ".
- وحسب تعريف كل من Robinson & Pearce: "خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة التسيير العليا على تحقيق الأهداف".
- أما عند Alfred chandler فهي: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات" [1].

بناء على ما تم ذكره من تعاريف يتضح أن الاستراتيجية ما هي: **"خطة محكمة تسعى لتحقيق أهداف وغايات على المدى البعيد باستعمال وسائل وأدوات لذلك"**.

2. **أبعاد الاستراتيجية:** حددت أبعاد الاستراتيجية فيما يلي [2]:

- **المجال:** أي الأنشطة و الموارد و التكنولوجيا، وكذلك اختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- **العمليات:** أي تحديد درجة المركزية و اللامركزية في العمل، وكذلك إنشاء الهيكل و الإجراءات و ديناميكية العمل

[1] ناصر دادي عدوان، "**الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001م، ص 08.

[2] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "**الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**"، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009 ، ص: 169-170.

- **الطرق والوسائل**: أي الأساليب و الوسائل مثل أساليب التحليل الاستنباطي و الاستقرائي.
- **الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية**: وهي الجهات المتخصصة أو التسيير العليا أو جميع العاملين في المنظمة.
- **المدى الزمني**: وهو المدى الذي تغطيه الاستراتيجية .
- **الفلسفة الفكرية**: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أو تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أو في ضوء نموذج محدد.
- **المحتوى**: إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار استراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أو نمو بطرق متعددة أو مختارة .
- **التنفيذ**: أي تنفيذ محتوى الاستراتيجية وفق ما هو محدد في الخطة الموضوعة مسبقا .

ثانياً: مفهوم التسيير الاستراتيجي

1. **تعريفها**: تعرف التسيير الاستراتيجية بأنها: "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنشأة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميّزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"[1].
2. **أهميتها**: إن أهمية التسيير الاستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات حاليا، بل أيضا باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة، والتي تساهم أيضا في تطبيق أنظمة فعالة لتحفيز العمال والتنسيق بينهم وتشجيعهم على التعلم واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، كالتسيير بالأهداف والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات، وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجية من خلال الأوجه التالية[2]:
   - تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء؛
   - تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها في نفس هيكل الصناعة؛
   - تمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة؛
   - تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المؤسسة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً؛
   - تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية؛
   - تحقيق التكامل والتنسيق بين البنية التنظيمية ووحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة".

[1] علي السلمي، "**السياسات الإدارية في عصر المعلومات**"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص: 131.

[2] علي محمد علي و آخرون ، "**الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 433.

3. **مزاياها:** تمنح التسيير الاستراتيجية للمؤسسة المزايا كثيرة نذكر منها[1]:

- التكيف مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتفادي التهديدات؛
- الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتية سواء مادية، مالية أو بشرية؛
- تحقيق مزايا تنافسية فيم يتعلق بالمنتج، السعر أو الجودة.

4. **تطورها التاريخي:** لقد أدى تعقد البيئة المحيطة بالمؤسسات إلى ضرورة تطور أساليب الإدارية من الأسلوب التقليدي إلى التسيير الاستراتيجية، والتي تؤكد على ضرورة بناء وحدات للتسيير الاستراتيجية داخل المؤسسة تهدف إنجاز الأعمال الأساسية مثل الجودة، البحث والتطوير، التصدير وغيرها[2]. ويمكن تحديد المراحل الأساسية التي تطور من خلالها مفهوم التسيير الاستراتيجية؛ حيث تعود جذور مصطلح "الاستراتيجية" إلى الأصل الإغريقي (Strategia) والتي تعني فن الحرب، واستعماله في التسيير يعني فن التسيير أو القيادة، كما تعني مهارة التسيير والتخطيط. ولقد بدأ تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال سنة 1951م، عندما أكد (Newman) على أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، كما تم استخدام تحليل (S.W.O.T) أي تحليل عناصر القوة والضعف والتهديدات والفرص لاتخاذ الاستراتيجية الملائمة التي تسمح باستغلال الفرص ومواجهة التهديدات البيئية. ثم ظهرت في الثمانينات نماذج تحليل محفظة الأعمال، في مقدمتها "جماعة بوستن الاستشارية" (B.C.G)، ونموذج (Mc.kinsey) وكذا نموذج (Porter) والذي قام فيه بوضع القوى الخمس المؤثرة في هيكل المنافسة و ربحيتها، كما قام بتكوين الاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة[3]. ومع بداية التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة، كمفهوم الكفاءات المحورية والمنافسة على القدرات و لا مدخل الموارد، وأصبحت استراتيجيات الأعمال تركز على المهارات والموارد التنظيمية باعتبارها جوهر الميّزة التنافسية ومن بين الأساليب المتطورة في التسيير التي ظهرت الندرة وتسيير الجودة الشاملة والقياس المقارن[4].

ثالثاً: الدوافع و الأساليب المستخدمة لمواجهة التنافسية

---

[1] فريد النجار، "**إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية – مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر،1999، ص 184.

[2] نفس المرجع، ص 184.

[3] حسن علي علي، "**الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 434 – 438، العيهار فلة، "**دور الجودة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م، ص: 91.

[4] العيهار فلة، "**دور الجودة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة**"، مرجع سابق، ص: 91.

1. **دوافع استخدام الاستراتيجية:** يمكن حصر أهم الدوافع التي تؤدي إلى استخدام التسيير الاستراتيجية فيما يلي[1]:

- **المنافسة Competition:** إذ تعد القوة الأساسية المحركة نحو استعمال التسيير الاستراتيجية التي تحكم على كفاءة ما تقوم به التسيير من أنشطة ومدى تناسبها مع متطلبات البيئة وتحديات، ذلك أن التسيير الاستراتيجية تساعد المؤسسة على أن تضع لنفسها استراتيجية تنافسية تمكنها من بلوغ مركز تنافسي في السوق.
- **قوى التغيير Forces of change** : التي ساهم في بناء تسيير جديدة قائمة على أسس ومفاهيم التسيير الاستراتيجية، أهمها: تكنولوجيا، ثورة الحاسب الآلي، التوجه نحو العالمية حركة الموارد، حركة الجودة الشاملة، المعلومات البشرية.

2. **الأساليب المستخدمة لمواجهة التنافسية:** ترتكز التسيير الاستراتيجية على مجموعة من الأساليب للتصدي للمنافسة الشرسة، أهمها[2]:

- **المنافسة على الوقت:** أي تقليص الوقت الخاص بالعمليات الإنتاجية والتسيير اللازمة لممارسة نشاط المؤسسة وتحقيق مخرجاتها، مما يعني الوصول إلى المستهلك قبل المنافسين، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية.
- **المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة:** حيث ترصد التسيير إمكانياتها وقدراتها ومن ثم تعمل على استغلالها بشكل متكامل وتوظفها توظيفا أمثل لتحقيق التفوق والتميز على المنافسين.
- **المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون:** وذلك بواسطة إعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين حيث يتم تغذية الأسواق بمتطلباتها بشكل فوري، يقلص المخزون إلى مستوى الصفر، مما يسمح بعدم تجميد الأموال في مخزون سلعي غير مستعمل.
- **تكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين:** وذلك بهدف ضمان تدفق احتياجات الشركة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة وبالجودة المطلوبة.

[1] نفس المرجع، ص 92.

[2] نفس المرجع، ص: 93.

- **ضمان علاقات إيجابية مع الزبائن:** سواء كان ذلك في السوق المحلية أو الأجنبية بهدف تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى الشركة ويخفض من أعباء تمويل وتسيير المخزون من السلع النهائية.
- **استخدام الأساليب التكنولوجية المتطورة:** فالاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة وحسن توظيفها في الإنتاج والمنتجات تمنح للتسيير ميزات متعددة، أهمها تخفيض الوقت، التكلفة واليد العاملة اللازمة للأداء، وخلق فرص لتطوير منتجات جديدة.

رابعاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

1. **تعريفه:** يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: " عملية وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفاعلية مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة"[1].
2. **الهدف من التخطيط الاستراتيجي:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع رؤية مستقبلية حول الفرص التسويقية العالمية والمحلية، والمخاطر المتوقعة، ومن ثم بناء استراتيجيات للتعامل مع المستقبل ولتحقيق الأهداف الطويلة الأجل، وكذا مواجهة المنافسة[2].
3. **أهمية التخطيط الاستراتيجي:** تكمن أهميته في الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام والاتجاهات الاستراتيجية، وفرص التحرك إلى أسواق جديدة، وكذا تعزيز عمليات البحث والتطوير، كما يركز التخطيط الاستراتيجي على بيئة السوق التي تواجه المؤسسة، وذلك لأهمية الفهم العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين و، تهدف الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية وتنمية القدرة على التكيف والتعامل مع هذه الظروف[3].
4. **عناصر مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد العناصر التالية[4]:

أ. **المهمة** Mission: أو التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يعني الغرض الذي أنشأت لأجله، والذي من خلاله يمكنها الوفاء بباقي أهدافها، فمثلا لا مهمة شركة الطيران هي تقديم خدمة النقل السريع والآمن.

---

[1] نبيل مرسي خليل، "**الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص32.

[2] توماس وهلين و دافيد هنجر، "**الإدارة الاستراتيجية**"، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1990م، ص03.

[3] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "**التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002م، ص26.

[4] علي السلمي، "**السياسات الإدارية في عصر المعلومات**"، مرجع سابق، ص 175، توماس وهلين ودافيد هنجر، "**الإدارة الاستراتيجية**"، مرجع سابق، ص 37 – 38، علي شريف، "**الإدارة المعاصرة**"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000 م، ص 185-186.

ب. **الأهداف** Objectives: تحدد المهمة أبعاد الأهداف التي تختارها التسيير العليا لتحقيقها، إذ يفضل أن تكون كمية قدر الإمكان، ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق مهمة المؤسسة.

ج. **الاستراتيجية** Strategy : تعتبر خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق المؤسسة لمهمتها وأهدافها، وتتضمن الأسواق التي ترغب أن تنافس فيها، تخصيص الموارد، تحديد المزايا التي ستعتمدها.

د. **السياسات** Policies: تنبثق السياسات من الاستراتيجية كخطوط عامة لاتخاذ القرارات، حيث تساهم في عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة.

5. تنفيذ التخطيط الاستراتيجي:

أ. **تنفيذ الاستراتيجية:** يجب أن تختار المؤسسة الأسلوب المناسب لتطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات ونعني بتطبيق الاستراتيجية مجموع العمليات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية حيز التنفيذ وتتم هذه المرحلة من خلال تحديد برامج العمل، الميزانيات، والإجراءات التنفيذية[1].

ب. **التقويم والرقابة:** وذلك بمراقبة نتائج أداء المؤسسة، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرتقب، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لحل المشاكل، وتحديد نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية التي تم تنفيذها تهدف معالجتها، إن من أهم الركائز التي تعتمد عليها التسيير الاستراتيجية تحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمؤسسة[2].

رابعاً: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

1. الاستراتيجيات التنافسية

أ. **تعريفها:** تعرف استراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين"[3].

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب من خلال تحقيق القيمة للزبون وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة

---

[1] توماس وهلين ودافيد هنجر، "**الإدارة الاستراتيجية**"، مرجع سابق، ص 39.

[2] نفس المرجع، ص 40.

[3] نبيل محمد مرسي، "**استراتيجية الإنتاج والعمليات، مدخل استراتيجي**"، مرجع سابق، ص 227.

الاستجابة لطلب الزبون مزايا يدركها الزبون وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات ثلاث الأعمال.

وفي سنة 1980م، وضع "M. Porter "ثلاثة استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل مع تمكن المؤسسات من استفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتداد لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها سابقا وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع.

شكل رقم (7.2): الاستراتيجيات العامة للتنافس

المجال التنافسي		1/ التمايز	2/ الريادة بالتكلفة
	الصناعة ككل	3–ب/ التركيز على التمايز	3–أ/ التركيز على التكلفة
	قطاع سوقي معين		
		تمييز	تكلفة أقل

الميّزة التنافسية

Source : Porter ME, « **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**", The Free Press, New York, 1985, P12.

2. أشكال استراتيجيات التنافس

أ. استراتيجية قيادة التكلفة (Cost leadership):

- **مفهومها** : تبحث استراتيجية الريادة بالتكلفة عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعا وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر[1]. وبالتالي فهي استراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "**الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**"، مرجع سابق، ص 417.

- **مزاياها:** إن تبني هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا[1]:
- تشكل حاجزاً دفاعياً أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.
- إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإن تبني هذه استراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين.
- نجاح هذه الاستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.
- تشكل هذه الاستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع.
- تعمل هذه الاستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الاستراتيجية.
- **شروطها:** لإنجاح هذه الاستراتيجية يتطلب توفر الشروط التالية:
  - وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
  - نمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
  - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين؛

[1] أحمد بلالي، "**استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة**"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08 – 09 مارس 2005م، ص 466-467.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشترين؛

- **عيوبها:** كما أن هذه استراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب، من أهمها[1]:
  - قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.
  - قد يتحول اهتمام على عناصر أخرى بخلاف السعر.

ب. **استراتيجية التمايز (Differentiation):**

- **مفهومها:** تهدف استراتيجية التمايز إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المتنافسون يناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر"[2].

- **مزاياها:** يمكن ذكرها في النقاط التالية[3]:

- فتطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها.
- من ناحية أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج فإن ذلك سيشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.
- كما تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر.
- أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فإن الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الاستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح.
- بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن استراتيجية التمايز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.

---

[1] نادية العارف، "**التخطيط الاستراتيجي والعولمة**"، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 110.

[2] محمد أحمد عوض، "**الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية**"، "، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 17.

[3] أحمد بلالي، "**استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة**"، مرجع سابق، ص 466-467.

- **شروطها:** وتتمثل هذه الشروط في:
  - عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
  - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
  - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.
- **عيوبها:** من عيوب هذه الاستراتيجية[1]:
  - أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج المتميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل.
  - سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز، خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة) فإنه من الصعب التقليد، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

ج. استراتيجية التركيز (Focus):

- **مفهومها:** تختلف هذه الاستراتيجية تماما عن الاستراتيجيتين السابقتين إذ تستند إلى تضييق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل [2]، وتقوم هذه الاستراتيجية على اعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق بالكامل، بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التمييز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة مما يعني تمتع المؤسسة بحماية سوقية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية[3].
- **شروطها:** وتتحقق الميّزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز الحالات التالية:
  - تواجد مجموعات متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
  - عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
  - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛

---

[1] نادية العارف، "**التخطيط الاستراتيجي والعولمة**"، مرجع سابق، ص 111.

[2] Porter M. E, « **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**", op-cit, p 15.

[3] عبد الحكيم عبد الله النسور، "**الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**"، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009م، ص 116.

- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

- **كيف تتحقق ميزة التركيز**: تتحقق ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال طريقتين:
  - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛
  - التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.
- **عيوبها**: وتكمن عيوب هذه استراتيجية فيما يلي[1]:
  - ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.
  - احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.
  - إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة زبائنها.

جدول رقم (14.1): ملخص استراتيجيات Porter

الاستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة Cost Leadership	– استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. – مهارات هندسية في مجال العمليات. – الإشراف المكثف للعمل. – تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. – نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة.	– رقابة نحكمة على التكاليف. – إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. – تنظيم ومسؤوليات واضحة. – حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	– قدرات تسويقية عالية – هندسة المنتجات.	– تنسيق قوي بين وظائف البحوث – التطوير وتطوير المنتجات

[1] شارل هيل؛ جاريث جونز، "**الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل**"، المترجم. د. رفاعي محمد رفاعي – د. محمد سيد أحمد عيد المتعال. الناشر. دار المريخ للنشر – السعودية، ص 328.

Differentiation	- الاتجاه نحو الإبداع. - كفاءات عالية في البحوث الأساسية - السمعة الجيدة في مجال الجودة - الريادة في التكنولوجية - خبرة طويلة في الصناعة أو المجموعة من المهارات في صناعات أخرى - تعاون قوي من قنوات التوزيع	- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية - رواتب ومزايا جيدة لجدب العمالة والكفاءات المبدعة.
التركيز Focus	- مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.	- مزيج من السياسات أعلاه - توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "**التسيير الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**"، مرجع سابق، ص 421.

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج " Porter "ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التمييز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين[1].

خامساً: الاستراتيجيات التعاونية

تستخدم المؤسسة الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بواسطة المعارك ضد المؤسسات المنافسة، إلا أنها ليست الخيار الوحيد للمنافسة بنجاح في قطاع الصناعة، فهناك ما يعرف بالاستراتيجيات التعاونية، والتي تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة ما بالتعاون مع مؤسسات أخرى، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين[2]:

1. **استراتيجية التواطؤ أو التآمر**: وتكمن في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل الصناعة معينة لخفض المخرجات ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقا لقانون العرض والطلب، وقد تكون هذه الاستراتيجية صريحة أو ضمنية.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "**الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**"، مرجع سابق، 2009، ص: 421.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "**الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2003م، ص:271-273.

2. **التحالفات الاستراتيجية:** وتعني الشراكة بين عدة مؤسسات لتحقيق أهداف استراتيجية ذات منافع متبادلة على المدى القصير أو الطويل، وقد تنتهي أحيانا باندماج هذه المؤسسات وتهدف المؤسسات من خلاله إلى الحصول على التكنولوجيا العالية، تسهيلات إنتاجية، منافذ لأسواق معينة، أو تقليص المخاطر المالية أو السياسية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.

سادساً: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

لا توجد استراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل استراتيجية من الاستراتيجيات التي قام (بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق استراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية[1].

1. **مخاطر استراتيجية الريادة في التكلفة:** هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب:
   - التقليد من جانب المنافسين؛
   - التغيير التكنولوجي؛
   - قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة.
2. **مخاطر استراتيجية التمييز:** هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:
   - التقليد من جانب المنافسين؛
   - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين.
3. **مخاطر استراتيجية التركيز:** استراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:
   - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب؛
   - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل؛
   - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

سابعاً: التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج (SWOT)

[1] نفس المرجع، ص 262.

1. مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT : يعتبر نموذج (swot) أو كما يسمى بالتحليل الرباعي من بين أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي فهو: "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ، وهو تقييم يتفحص التحليل الاستراتيجي ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية"[1]. و يقصد بلفظ سوات (swot) الأحرف الأولى من كلمة القوى (Strengths)، الضعف (Weaknesses) ، الفرص (Opportunities)، التهديدات (Threats). ينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية S-W-O-T إلى أربعة أقسام ويمكن تعريفها كما يلي:

- **القوة** (**Strengths**): هي القدرات التي تتميز بها المؤسسة لتوفير الموارد المستخدمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في سوق الأعمال.
- **الضعف** (**Weaknesses**): هي القيود التي تحد من تقدم المؤسسة باستراتيجيات معينة وعدم قدرتها لتوفير الموارد المستخدمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية في سوق الأعمال.
- **الفرص** (**Opportunities**): هو الوضع الذي تتفاعل معه المؤسسة بصورة ايجابية مع البيئة الخارجية للمشروع لتحقق الربحية والنمو في سوق الأعمال.
- **التهديدات** (**Threats**): هو الوضع الناتج من تغيرات بيئية في سوق الأعمال ، تؤثر على المشروع بصورة سلبية و تشكل تهديداً لإخفاق الأهداف الاستراتيجية.

ثامناً: أهمية و خصائص التحليل الاستراتيجي (SWOT)

1. أهميته : أن للتحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) أهمية بالغة داخل البنوك لاته يساعد في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية و المعنوية المتاحة للبنوك. و تتجلى أهميتها في[2]:

- بيان موقف البنوك بالنسبة لغيرها و بيان نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، و بيان نقاط الضعف و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها؛
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للبنوك التي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها البنوك والعمليات التنفيذية المستخدمة في تنفيذ تلك القدرات و الامكانيات لإنجاز الهدف؛

---

[1] طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، "**استخدام بطاقة الاهداف الموزونة BSG مع تحليل SWOT لصياغة الاستراتيجية**"، دراسة اختبارية في البنك العربي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد17 ، 2009م، 63-64.

[2] زهراء ترف صغير المسعودي، " **توظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT) في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء، العراق ، 2022م، ص: 26-27.

- تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للبنوك و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة اعمالها كما أن يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدفاع الاستراتيجي الذي يجب على البنوك استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية و تحديد الاهداف الاستراتيجية للبنوك؛
- يكشف فرص نجاح البنوك و مواطن التغير الممكنة و يسهم في زيادة كفاءتها والاستمرار في مواجهة المنافسة؛
- يساعد في تنظيم المعلومات و ربطها مع المشاكل التي توجهه البنوك و تحليل للواقع الداخلي و الخارجي للبنوك مما يزيد من قوتها التنافسية؛
- يكسف عن قدرات كبار متخذي القرار في البنوك وخاصه في مجال تطوير عمل البنوك والوصول إلى منافسة تامة؛
- يساعد في عملية صنع القرار و يحسن المناقشات الجماعية حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية للبنوك.
- تساعد في تحديد الموقع التنافسي الذي تمتلكه البنوك بين البنوك الأخرى المنافسة.

2. خصائصه: إن التحليل الاستراتيجي هو عملية ضرورية للبنوك و ذلك من أجل ايجاد توازن بين الفرص والتهديدات الخارجية من جهة، وبين نقاط القوة والضعف الداخلية للبنوك من جهة أخرى من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية و تحقيق المنافسة بين البنوك. و تكمن هذه الخصائص في[1]:

- هو عملية تحليل و تشخيص من خلال تحليل الفجوة بين الوضع الحالي و المستقبلي، و الاستفادة من نقاط القوة و استثمار الفرص و تصحيح نقاط الضعف و تجنب التهديدات أو التكيف معها؛
- يعد من أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي لوضع السياسات و الخطط الاستراتيجية؛
- يعتبر أداة للوصل إلى نتائج تساعد على التحسين أو التطوير، و سهل الاستخدام والفهم ولا يعد غاية في حد ذاته؛
- يستخدم كجزء من الدراسة الذاتية للمنظومة، و يضمن بشكل موجز في التقرير الدوري عن وضعها الراهن؛
- مرن بما يسمح باستخدام أساليب و أدوات المسح المختلفة للتعرف الشامل على جميع الأبعاد و وجهات النظر، و يعتمد عليه في تحليل الوضع الراهن للبيئة.

شكل رقم (8.2): مصفوفة التحليل الرباعي SWOT

[1] نفس المرجع، ص: 27-28.

تحليل البيئة/ الداخلية و الخارجية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
الفرص (O)	استراتيجية هجومية (غزو)	استراتيجية العلاجية (إصلاحية)
التهديدات (T) (التحديات)	استراتيجية دفاعية	استراتيجية انكماشية

Source :Koo ،Hannah & Chau ،Ka-yin & Koo ،Leug-chi & Liu ،Songhai & Tsui ،Shu-chuen. (2011). A structured(SWOT)Approach to Develop For Government Macau ، SAR " Journal of Strategic and Management ،Group Publishing ،Vol.4 ،P.35

تاسعاً: استراتيجيات التحليل الاستراتيجي (SWOT)

تحليل (**SWOT**) يسمح للبنك من تحديد موقفه الاستراتيجي من بين الخيارات التالية:

1. **استراتيجية هجومية (SO)**: و تسمى أيضا باستراتيجية النمو و التوسع. يعتمد هذه الاستراتيجية عندما تكون البنوك في أفضل حالاتها لأنها تعد عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تملكها و ما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها، ومن ثم فان اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرة البنوك على مواجهة المنافسين والدخول إلى الاسواق التي يعملون بهها. و تكون هذه الاستراتيجية نتيجة العلاقة بين نقاط القوة والفرص المتاحة.

وخلاصتها أن استراتيجية هجومية (SO): استثمار الفرص المتاحة باستخدام نقاط القوة.

2. **استراتيجيات علاجية (WO)** : أو تسمى باستراتيجية التطوير أو إعادة الهيكلة ، و تتبع هذه الاستراتيجية في حالة كون البنوك تتوفر امامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استثمار تلك الفرصة المتاحة في ظل الانتعاش الاقتصاد ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة و متاحة لجميع البنوك إلا انها تعاني من ضعف في قدارتها و امكانياتها الداخلية و عليه ينبغي على التسيير الاستراتيجية في البنوك القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة و تصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية. و تكون هذه الاستراتيجية هي نتاج العلاقة بين نقاط الضعف والفرص المتاحة.

وخلاصتها استراتيجيات علاجية (WO) : معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص

3. **استراتيجية الدفاعية (ST)**: وتسمى كذلك باستراتيجية الثبات والاستقرار. و تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه البنوك متغيرات (تحديات خارجية) غير مسيطر عليها ، فتسعى إلى تخفيض حجم العمليات أو الخدمات المقدمة للمستفيدين والتكيف مع هذه المتغيرات قدر المستطاع لأن البنوك غير قادرة على التأثير على البيئة الخارجية مثل: تدهور الأوضاع الاقتصادية أو صدور قوانين أو تشريعات أو قرارات مقيدة لنشاط البنوك و لذلك فان هذه الاستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تملكه البنوك من قوة و ما توجه من تهديدات.

وخلاصتها استراتيجية الدفاعية (ST): استخدام نقاط القوة لتقليل التهديدات

4. **استراتيجية انكماشية (WT)**: و يطلق عليها كذلك بالاستراتيجية الانسحابية. تمثل هذه الاستراتيجية أخطر الحالات التي تكون فيها البنوك ، لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف و التي تعاريها وما تواجهه من تهديدات البيئة. و يعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية و الانتاجية و التسويقية في البنوك فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة، لذلك فإنها ستعتمد استراتيجية الانسحاب أو التراجع بتقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو الخروج من اجزاء محددة من السوق وتقليص بعض مهامها أو الغاء بعضها و الانتظار لمدة من الزمن حتى تعمل على تعزيز نقاط قوتها و معالجة نقاط الضعف و معاودة العمل مرة أخرى. و تعبر عن هذه الاستراتيجية عن العلاقة بين نقاط الضعف و التهديدات المحيطة.

وخلاصتها استراتيجية انكماشية (WT): تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات

عاشراً : الصيرفة الإسلامية في الجزائر وفق نموذج (SWOT)

بتطبيق نموذج swot على الصناعة المالية الإسلامية في الجزائر من أجل معرفة مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتميز بها لبيئة الخارجية في ظل توجه الكثير من الدول في العالم نحو إرساء معالم الصيرفة الإسلامية توصلنا إلى ما يلي :

نقاط القوة (Strengths)	**نقاط الضعف (Weaknesses)**
- تنوع منتجات التمويل بصيغة المرابحة. - الاعتماد على جمع واستقطاب الأموال والموارد عن طريق الودائع (حسابات جارية ودفاتر الادخار) قبل الشروع في عمليات التمويل. - إمكانية تغيير الوديعة من النظام الكلاسيكي إلى النظام الإسلامي. - الإقبال الكبير على دفتر التوفير الإسلامي بدون عائد - تجنب المعاملات الربوية قدر الإمكان. - توجه الأفراد للاستثمار وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.	- التمويل بصيغة واحدة فقط. - المحافظة على نفس نظام المعلومات لمعالجة العمليات الإسلامية والمعلومات الربوية. - غياب هيئة رقابة شرعية على مستوى الوكالات الرئيسية. - غياب المدقق الشرعي على مستوى الوكالات الرئيسية - طول مدة دراسة ملف التمويل بالإضافة إلى المركزية في الدراسة. - غياب لجنة متابعة قبل وأثناء وبعد التمويل. - نقص المتخصصين في تسيير الشبابيك الإسلامية.
الفرص (Opportunities)	**التحديات (Threats)**
- تخصيص منتجات إلى مختلف القطاعات.	- التوجه نحو التمويل التقليدي.

- تحقيق الاستقرار المالي بالإضافة إلى تطوير الاقتصاد الحقيقي والوقاية من الأزمات. - محاولة امتصاص السيولة من السوق الموازية - صِغر حجم السوق المالي الإسلامي الجزائري؛ مما يساهم في الدفع نحو شمولية البنك وتعظيم أرباحه.	- الالتزام بقانون النقد والقرض حسب ما ورد في النظام 20-02) - نقص سوق التأمين التكافلي - الغياب للنظام المحاسبي الإسلامي.

المصدر: لكحل حياة و آخرون ،"**تطبيق الصيرفة الاسلامية في الجزائر وفق نموذج SWOT**"، مقال منشور ضمن كتاب جماعي الموسوم بـ :النظام : 20-02 المحدد لعلميات الصيرفة الاسلامية في الجزائر : قراءات عامة وتحاليل"، جامعة أحمد زبانة ، غليزان ، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، قسنطينة ، الجزائر، 2023م، ص: 125.

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المؤلفات

1. "**القانون المدني الجزائري**" ، منشورات بيرتي، الجزائر، طبعة 2005م.
2. ابن القيم الجوزية، "**زاد المعاد في هدي خير العباد**" ، المجلد 05، مؤسسة الرسالة، الطبعة 26، بيروت، لبنان ، 1992.
3. أحمد سليمان خصاونة،" **البنوك الإسلامية"، مقررات لجنة بازل – تحديات العولمة – استراتيجية مواجهتها**- ، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث/ عمان- إربد، الطبعة الأولى، 2008.

4. أحمد نبيل نمري، **"مبادئ في العلوم المصرفية"**، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 1981.

5. أشرف محمد دوابة،" **الهندسة المالية الإسلامية**"، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع و الترجمة، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر ، 2017.

6. توماس وهلين و دافيد هنجر، "**الإدارة الاستراتيجية**"، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1990.

7. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "**الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2003.

8. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "**التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.

9. جمال بن دعاس، "**السياسة النقدية في النظامين الإسلامي والوضعي–دراسة مقارنة**"، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة القديمة، الجزائر، الطبعة الأولى،2007.

10. حسن علي علي، "**الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.

11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "**الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**"، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009 .

12. خليل الشماع،" **مقررات لجنة بازل حول كفاية رأس المال وأثرها على الدول العربية**"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1990م.

13. دريد كمال الشيب،" **إدارة البنوك المعاصرة**"، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

14. رانية زيدان شحادة العلاونة، "**إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

15. رمضان زياد، " **مبادئ الاستثمار المالي و الحقيقي**" ، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 1998.

16. سليمان ناصر ، " **التسيير البنكي**"، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019م.

17. سليمان ناصر، "**علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية، في ظل المتغيرات الدولية الحديثة**"، مكتبة الريام، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006م.

18. سمير الخطيب، "**قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005م.
19. السيد عبد المقصود ديبان، ناصر نورالدين عبد اللطيف، **في مبادئ محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002.
20. شاكر القزويني، "**محاضرات في اقتصاد البنوك**"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2008م.
21. شقيري موسى، "**إدارة المخاطر**"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2012 .
22. صادق راشد الشمري ، "**إدارة المصارف**" ، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009.
23. صادق راشدي، الشمري، "**استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013
24. صلاح الدين حسن السيسي، " **إدارة أموال المصارف لخدمة التنمية الاقتصادية**" ، دار الوسام، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى ، 1998م.
25. ضياء مجيد الموسوي، " **الاقتصاد النقدي**"، دار الفكر ، الجزائر، 1993.
26. طارق عبد العال حماد ، " **تسيير المخاطر** "، الدار الجامعية، مصر، 2003م.
27. الطاهر لطرش،" **تقنيات البنوك**"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003م.
28. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوان**"، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2009.
29. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "**الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، فهيم غربية رمضان،" **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
31. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، "**الإدارة الحديثة في البنوك التجارية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2004/2003.
32. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف،" **الإدارة الحديثة في البنوك التجارية**": **السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية والتطبيقية، البنوك العربية–**،دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

33. عبد الكريم بو يعقوب، " **أصول المحاسبة العامة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1999.

34. عبد الكريم بويعقوب،" **المحاسبة التحليلية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة ،2005، ص: 10.

35. عبد المجيد عبد المطلب، "**العولمة واقتصاديات البنوك**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.

36. عبد المطلب عبد المجيد ، " **الديون المصرفية المتعثرة و الأزمة المالية المصرفية العالمية : أزمة الرهن العقاري**"، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2009.

37. علي محمد علي و آخرون ، "**الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.

38. علي السلمي، "**السياسات الإدارية في عصر المعلومات**"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995.

39. علي شريف، "**الإدارة المعاصرة**"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000 .

40. فايزة لعراف،" **مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل**"، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013.

41. فركوس محمد، " **الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير**"، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2001.

42. فريد النجار، "**إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية : مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر،1999.

43. فريد راغب النجار،" **إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000 .

44. فؤاد بن حدو ، " **البنوك الإسلامية و الأزمة المالية العالمية**"، دار ألفا للنشر، الطبعة الأولى، قسنطينة ، الجزائر، 2018.

45. فؤاد بن حدو ، " **الصيرفة الاسلامية: موسوعة علمية عن آلية عمل البنوك الإسلامية**"، ألفا للوثائق- نشر- استيراد و توزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2021.

46. فؤاد بن حدو ، " **الموزانة التقديرية: مفاهيم وتمارين**"، ألفا للوثائق ، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى ، 2021.

47. لكحل حياة و آخرون ،"**تطبيق الصيرفة الاسلامية في الجزائر وفق نموذج SWOT**"، مقال منشور ضمن كتاب جماعي الموسوم بـ :**النظام : 20-02 المحدد لعلميات الصيرفة الاسلامية في الجزائر : قراءات عامة وتحاليل**"، جامعة أحمد زبانة ، غليزان ، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، قسنطينة ، الجزائر، 2023.

48. محمد أثمار عبد الرزاق،" **استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015.

49. محمد أحمد عوض، "**الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية**"، "، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004.

50. محمد الصيرفي، "**إدارة المصارف**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى،2007.

51. محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، **مبادئ محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004.

52. محمد داود عثمان ، " **إدارة وتحليل الائتمان و مخاطره**"، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2013.

53. محمد سامي راضي، وجدي حاجز حمادي، " **المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات**"، الدار الجامعية، مصر، 2007.

54. محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، "**الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرارات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2006.

55. محمد عمر شابرا، طارق الله خان، "**الرقابة والإشراف على البنوك الإسلامية**" ، ورقة مناسبات رقم 03، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000.

56. مفلح محمد عقل، " **وجهات نظر مصرفية**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

57. منير إبراهيم هندي، "**إدارة البنوك التجارية**"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2000.

58. المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، "**الموازنات واعداد التقارير**"، الإدارة العامة للتصميم و تطوير المناهج ، المملكة العربية السعودية، 2009.

59. نادية العارف، "**التخطيط الاستراتيجي والعولمة**"، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003.

60. ناصر دادي عدوان، "**الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.

61. نبيل مرسي خليل، "**الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.

62. هبال عادل ، " **إشكالية القروض المتعثرة في الجزائر**"، مطبعة بن سالم ، الطبعة الأولى، الأغواط، الجزائر، 2013.

63. هشام جبر ،" **إدارة المصارف**"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة ، مصر، 2008.

64. يوسف كمال محمد،" **فقه الاقتصاد النقدي**"، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993.

65. Alaine Fernandez,**l'essentiel du tableau débord d'organisation**, Paris, 3éme édition, 2006.

66. Brahim Aaouid, **Comptabilité Analytique D'exploitation**, Dar EL WAFA, Casablanca, Maroc, 2016.

67. Claude Alazard, Sabrine Separi, « **Contrôle de Gestion** », dunod , Paris, France, 2eme édition,2010.

68. Héléne Laning, « **le contrôle de gestion** », Dunod, Paris, 3éme édition, 2008.

69. MAHMOUD ZOUAOUI, **Budgets**, **Contrôle Budgétaire et tableaux de bord**,**IFID** , 25eme promotion, tunis,2006-2007.

70. Michel Leroy, « **contrôle de gestion** », Dunod, Paris, France, 2éme édition, 2018.

71. Porter ME, « **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**", The Free Press, New York, 1985.

ثانياً: المطبوعات البيداغوجية

72. جداييني ميمي، " **محاضرات في التسيير البنكي**"، مطبوعة بيداغوجية، طلبة السنة أولى ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2023/2022.

73. جويدة بلعة،" **التسيير البنكي**" ، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة أولى ماستر، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019-2020.

74. خالد رجم، محمد الأمين شربي، **مراقبة التسيير**، مطبوعة بيداغوجية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019/2018.

75. دبوش عبد القادر ، " **تسيير بنكي**"، مطبوعة بيداغوجية، سنة أولى ماستر إدارة مالية ومالية المؤسسة ، جامعة 08 ماي، قالمة ، 2020-2021.

76. فؤاد بن حدو، " **محاضرات في تحليل السياسات النقدية**"، مطبوعة بيداغوجية، السنة الأولى الماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر، 2023/2022.

77. محمد مداحي، " **محاضرات في التسيير البنكي**"، مطبوعة بيداغوجية، موجهة لطلبة الماستر، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة ، الجزائر، 2019/2018.

78. نعيمة يحياوي، "**مراقبة التسيير**"، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تحقيق محاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017.

ثالثاً: الأطروحات و الرسائل :

79. إيمان أنجرو، **التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض : المصرف الصناعي السوري انموذجا"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007 .

80. جهاد حمدي إسماعيل مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين: دراسة تطبيقية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

81. حسين ذيب، **فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان**، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، 2012.

82. دعاء محمد زايدة،" **التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006 .

83. رشيد طويل،" **تسيير وتحليل الأموال العمومية"**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009.

84. رمضاني زينب، "**واقع القروض المصرفية المتعثرة لدى البنوك العمومية الجزائرية: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري"**، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012 .

85. منى يحي شريف، " **مراقبة التسيير وإدارة المخاطر في البنوك التجارية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018.

86. زهراء ترف صغير المسعودي، " **توظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT) في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء، العراق ، 2022م.

87. سهام شاوش اخوان ،" **تقييم كفاءة إدارة الأصول و الخصوم في البنوك التجارية الجزائرية : دارسة حالة عينة من البنوك العمومية بوكالات بسكرة خلال الفترة 2017 – 2007** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتواره علوم في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و تمويل ، جامعة محمد خيضر ، باتنة ، الجزائر، 2018 / 2017 .

88. صفاء لشهب،" **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية الموازية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.

89. ضياء أحمد ساعاتي ، " **أثر الودائع والتسهيلات الائتمانية على الاداء المالي للبنوك في بورصة فلسطين** "، رسالة ماجيستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2018م.

90. عبد الحكيم عبد الله النسور، "**الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"**، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009م.

91. عبد الله عبد الواحد محمد عمور، "**تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 .

92. علي عدنان أبو عودة، **أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، نوفمبر 2010 .

93. عمار أكرم عمر الطويل،" **مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 ، ص : 52.

94. العيهار فلة، "**دور الجودة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م.

95. فاطمة بن شنة،" **إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة دراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009 .

96. منى يحي الشريف، " **مراقبة التسيير و تسيير المخاطر في البنوك التجارية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2018م.

97. وليد مرغني، " **دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، 2011.

98. مرابطي نوال،" **أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة مراقبة التسيير**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

رابعاً: المجلات العلمية المحكمة

99. أمينة بوتواتة، " **تقييم الأداء المالي لمجمع سوناطراك بالمقارنة بين أساليب التقييم الحديث والتقليدي دراسة قياسية للفترة: 2012-2015**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2019م.

100.بحري علي،" **تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة للفترة 2011-2016**"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد12، العدد 03، 2018م.

101.بن مداني صديقة، سعودي بلقاسم، " **القروض المصرفية المتعثرة في البنوك الجزائرية و سبل علاجها** "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي –المجلد 09، العدد2، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر، 2015م.

102.خالد محمد أحمد الجابري، **تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية"**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، المجلد06 ، العدد 03، 2015م.

103.رقية بوحيضر، مولود لعرابة، " **واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل2**"، مجلة جامعة ملك بن عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي ، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد23، العدد2، 1431هـ/2010م.

104.زبيدي البشير،" **تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة دراسة حالة مجمع صيدال للسنوات : 2012-2015**"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 01 ، المجلد 03 ، 2017.

105.زينب بوغازي، رقاد سليمة، " **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير**"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 06، العدد 01، 2021.

106.شريفة جعدي، محمد الخطيب نمر،" **تقييم أداء البنوك التجارية– دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2017**" ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر المجلد 06 ، العدد01 ، 2019م.

107.شعوبي محمود فوزي، التجاني إلهام، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية– دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة: 2011-2015**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 17، 2015.

108.صالح إلياس ، "**دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة**"، مجلة الابتكار و التسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر ، العدد الأول، 2014.

109.صايف مصطفى، بوثلجة عبد الناصر،" **الأرباح المحاسبية وعوائد الأسهم دراسة قياسية لعينة من الشركات المدرجة في بورصات (السعودية، الكويت، قطر، أبوظبي)**"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة ، الجزائر، العدد 02، 2017م.

110.صلاح الأمين أخضر،" **السلامة المصرفية والوساطة المالية : بنك الادخار نموذجا** "، مجلة جامعة شندي، العدد10 ، 2011.

111.طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، "**استخدام بطاقة الاهداف الموزونة BSG مع تحليل SWOT لصياغة الاستراتيجية**"، دراسة اختبارية في البنك العربي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد17 ، 2009م.

112.الطيب بولحية، عمر بوجميعة،" **تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة 2009– 2013**"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 14 ، 2016م.

113.عبد الحميد معتصم فضل عبد الرحيم، منصور فتح الرحمن الحسن، "**بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات**"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015.

114.عبد الرزاق شحادة، " **مساهمة قواعد بازل في إدارة المخاطر المنظمات المصرفية دراسة حالة مصرف عودة سورية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد11 ، جوان 2015 ، جامعة البليدة، الجزائر.

115.عقبي حمزة، بن عيشي بشير،" **أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية: دراسة عينة من المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر باستخدام طريقة التحليل العاملي التميزي .(AFD)** "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد49 ، 2017م.

116.علاء الدين جبل وآخرون،" **دور المعرفة المحاسبية في التنبؤ بالفشل المالي للشركات**"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 31 (95)، 2009م.

117.علي بوعمامة ، زايد مراد " **المخاطرة البنكية وإدارتها في الانظمة المحلية و الدولية**"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، المجلد2، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.

118.علي شاهين، جهاد مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين: دراسة تطبيقية"**، مجلة جامعة النجاح الإنسانية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، 2011.

119.محصول نعمان، سراج موصو، " **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية – دارسة حالة: بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة 2013– 2018**"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، جامعة محمد صديق بن يحي، جيجل، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019.

120.محمد فيصل مايده، أحمد الصالح سباع،" **دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية– دراسة حالة: مؤسسة سوف للدقيق"** ، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 3، 2017م.

121.مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة ،" **نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد2، 2017.

122.**معايير "بازل 3" سترفع كلفة الخدمات المصرفية**، مقال منشور في جريدة النهار الكويتية بقلم **فيصل الشمري**، العدد 1046 الأربعاء 07 شوال1431هـ/15 سبتمبر 2010م.

123.معهد الدراسات المصرفية،" **اتفاقية بازل الثالثة**"، نشرة توعوية إضاءات، السلسلة الخامسة، العدد5، الكويت، ديسمبر 2012.

124.مفيد الظاهر وآخرون،" **العوامل المحددة لتعثر" التسهيلات المصرفية في المصارف الفلسطينية"** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

125.مكرم صادر، "**متطلبات اتفاقية بال الجديدة لكفاية الرساميل بالنسبة للمصارف العربية**"، مجلة البنوك العربية ، المجلد التاسع، العدد 107، 1989م.

126.منى قاستل، فتيحة بوحرود، " **تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG: دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف**"، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، جوان 2020.

127.نضال العربيد، **دراسة تحليلية للقروض المتعثرة في المصرف الصناعي السوري**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 23 (2)، 2007 .

128.نعمان محصول، سراح موصو، " **تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية – دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة : 2013-2018**"، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، جامعة محمد صديق بن يحي، جيجل، الجزائر، المجلد 03، العدد، 2019م.

129.وجيد بنو، محمد بن الدين، **مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية**، مجلة الاجتهادات للدراسات و الأنشطة القانونية والدراسية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 08 ، العدد 05، 2019.

130.وحيد محمود رمو، سيف عبد الرزاق محمد الوتار،" **استخدم أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية: دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية"**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة و الاقتصاد، ، جامعة الموصل، العراق، مجلد 32 (10) ، 2010.

131.Koo ،Hannah & Chau ،Ka-yin & Koo ،Leug-chi & Liu ،Songhai & Tsui ،Shu-chuen. A structured(SWOT)Approach to Develop For Government Macau ، SAR " Journal of Strategic and Management ،Group Publishing ،Vol,4.2011.

132.Kaplan, R.S. & Norton , D.P The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review Jan- Feb , 1992.

خامساً: الملتقيات العلمية

133."**إطار إدارة الأصول والخصوم في الصندوق"**، الاستثمار في السكان الريفيين IFAD ، EB 2019/128/R.46المجلس التنفيذي – الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة ، 12 ديسمبر 2019 روما ، إيطاليا.

134.أحمد بلالي، "**استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08 – 09 مارس 2005م.

135.براق محمد ، بن عمر خالد ،" **القروض البنكية المتعثرة: الأسباب والحلول**"، مداخلة مقدمة في ملتقى الدولي الثاني حول : "إصلاح النظام المصرفي الجزائري"، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008م.

136.بن ساحة علي، بوعبدلي أحلام ، " **نحو تأهيل المصرفي الجزائري للاندماج في الاقتصاد العالمي**"، الملتقى الدولي الثاني حول : " إصلاح النظام المصرفي الجزائري "، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008م.

137.سارة عامر حسن العيساوي ،" **الفجوة التي تخلقها الموجودات والمطلوبات واثرها على المصارف التجارية**"، بحث مقدم الى مجلس قسم العلوم المالية والمصرفية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية ، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2020.

138.الشريف ريحان وآخرون، "**الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية – من التشخيص إلى التنبؤ ثم العلاج**"، ملتقى وطني حول المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، جامعة منتوري، الجزائر، 2012 .

139.صادق راشد الشمري،" **القروض المتعثرة في المصارف وأثرها على الأزمات المالية : حالة عينة من المصارف العراقية**"، المؤتمر العلمي الثالث، جامعة الإسراء الأهلية، عمان، الأردن،2009 .

140.عبد الغني حريري، **دور التحرير المالي في الأزمات والتعثر المصرفي**، مداخلة حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2009م.

141.محمد بن بوزيان، وآخرون،" **البنوك الاسلامية والنظم و المعايير الاحترازية الجديدة: واقع وآفاق تطبيق لمقررات بازل 3**"، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الاسلامي، النمو المستدام والتنمية الاسلامية الشاملة من منظور اسلامي، الدوحة، قطر، ديسمبر،2011م.

142.محمد عبد الحافظ البغدادي، "**إطار مقترح للتعامل مع القروض المتعثرة في المؤسسات المصرفية**"، الملتقى الإداري الثالث، المملكة السعودية، 1426هـ .

143.مشري عمر الصاوي حمزة، "**دور إدارة المخاطر في تطوي الأداء المصرفي ببنك البركة**"، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية، جامعة السودان، 2018 .

144.مفتاح صالح، رحال فاطمة، "**تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام البنكي الإسلامي**"، المؤتمر العالمي التاسع، للاقتصاد والتمويل الإسلامي، النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول ، تركيا، يومي: 09-10 سبتمبر 2013.

مواقع الانترنت:

145.http://dspace.univ-relizane.dz

146. http://elearning.univ-relizane.dz
147. https://archive.org
148. https://business.uokerbala.edu.iq
149. https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz
150. https://kibs.edu.kw
151. https://mawdoo3.com
152. https://www.bank-of-algeria