وزارة التعليم العالـــي والبحث العلمـي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة في مقياس:

التســـيير البنـكي

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم اقتصادية تخصص اقتصاد نقدي ومالي

من إعداد الدكتور: دريدي بشير

السنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المحتويات

مقدمة.....

الكشوف المالية للبنوك في الجزائر

أولاً: الميزانية البنكية.....

ثانياً: قائمة الدخل / حساب النتائج(TCR) .....

ثالثاً: جدول تدفقات الخزينة(TFT) .....

رابعاً: تغير الأموال الخاصة.....

خامساً: ملحق الكشوف المالية.....

سادساً: أسئلة وتمارين.....

تقييم أداء البنوك

أولاً: الإطار المفاهيمي للأداء البنكي وإشكالية التوازن.....

ثانيا: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية.....

ثالثا: تقييم الأداء باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية.....

رابعا: تقييم الأداء باستخدام نموذج كاملز.....

خامسا: تقييم الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.....

سادسا: تقييم الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة.....

سابعا: أسئلة وتمارين.....

تسيير أصول وخصوم البنك

أولا: الإطار المفاهيمي لتسيير الأصول والخصوم(ALM) .....

ثانيا: إدارة المخاطر المرتبطة بالأصول والخصوم.....

ثالثا: أدوات وتقنيات تسيير الأصول والخصوم.....

رابعا: استراتيجيات تسيير الأصول والخصوم.....

خامسا: أسئلة وتمارين.....

تسيير المخاطر البنكية

أولا: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر البنكية.....

ثانيا: خطوات وأدوات قياس المخاطر.....

ثاثا: استراتيجيات تسيير ومواجهة المخاطر البنكية.....
رابعا: المعايير الدولية والرقابة (اتفاقيات بازل) .....
خامسا: أسئلة وتمارين.....

تسيير القروض المتعثرة

أولا: الإطار المفاهيمي للقروض المتعثرة وتصنيفاتها.....
ثانيا: مؤشرات الإنذار المبكر ومسببات التعثر.....
ثالثا: الاستراتيجيات الوقائية والرقابة الائتمانية.....
رابعا: إدارة التعثر وفق المقررات الدولية (بازل).....
خامسا: الآليات العلاجية والنماذج التنبؤية للتعثر.....
سادسا: أسئلة وتمارين.....

قواعد الحيطة والحذر في تسيير البنوك

أولا: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لقواعد الحيطة والحذر.....
ثانيا: المعايير التقنية لإدارة المخاطر والحيطة والحذر.....
ثالثا: قواعد الحيطة والحذر في القطاع المصرفي الجزائري.....
رابعا: أسئلة وتمارين.....

أدوات التحليل الائتماني

أولا: الإطار المفاهيمي للتحليل الائتماني.....
ثانيا: أدوات التحليل الائتماني التقليدية.....
ثالثا: النماذج الكمية وأدوات التنبؤ بالتعثر المالي.....
رابعا: أسئلة وتمارين.....

مراقبة التسيير في البنوك

أولا: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير في البنوك.....
ثانيا: الآليات والأدوات التقنية لمراقبة التسيير البنكي.....
ثالثا: دور مراقبة التسيير في تعزيز الأداء ومواجهة التحديات.....
رابعا: أسئلة وتمارين.....

الاستراتيجيات البنكية

أولا: ماهية التخطيط الاستراتيجي في البنوك.....
ثانيا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية والنمو في البنوك.....
ثالثا: تنفيذ ومراقبة الاستراتيجية البنكية.....
رابعا: أسئلة وتمارين.....

مقدمة:

يعيش النظام المصرفي العالمي والمحلي اليوم مرحلة تحول جذري، فرضتها التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية الدولية وتزايد حدة المنافسة والابتكار المالي. ولم تعد إدارة البنوك تقتصر على العمليات التقليدية المتمثلة في قبول الودائع ومنح القروض، بل أصبحت فناً وهندسة متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن الدقيق بين ثلاثية متناقضة: السيولة، الأمان، والربحية.

تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية المعنونة بـ "تسيير البنوك" ، لتشكل جسراً معرفياً يربط بين التأصيل النظري للمفاهيم المصرفية وبين الواقع العملي للمنظومة البنكية، مع تركيز خاص على البيئة المصرفية الجزائرية وما شهدته من إصلاحات قانونية وهيكلية.

تكمن أهمية هذا العمل في كونه يقدم رؤية شمولية لميكانيزمات التسيير البنكي؛ فالتعامل مع "الخطر" هو جوهر العمل المصرفي، والقدرة على "تسيير الأداء" هي الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة. ومن هنا، تنبع الحاجة إلى مادة علمية تجمع بين أدوات التحليل المالي الائتماني وبين استراتيجيات القيادة الحديثة، لمساعدة الطالب والممارس على فهم كيفية اتخاذ القرار المالي في ظل حالة عدم التأكد.

تسعى هذه المطبوعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية لدى الطالب، أبرزها:

1. التمكن من الأدوات التقنية :فهم وتحليل القوائم المالية البنكية (خارج الميزانية وداخلها) والقدرة على حساب نسب الملاءة والربحية.
2. إدارة المخاطر :استيعاب منهجيات تسيير الأصول والخصوم (ALM) والتعامل مع مخاطر السوق والمخاطر النقدية والائتمانية.
3. الامتثال والرقابة :التعرف على القواعد الاحترازية الدولية (معايير بازل) والوطنية، وفهم دور رقابة التسيير في تقويم الانحرافات.
4. الرؤية الاستراتيجية: ربط الجوانب التقنية بالتوجهات القيادية والاستراتيجية التي تضمن للبنك ميزة تنافسية.

وعلى هذا الأساس، قمنا بدراسة التسيير البنكي موضحين كل ما يتعلق به عبر دراسة تحليلية شاملة. وقد قمنا بتقسيم العمل إلى تسعة محاور أساسية حسب المقرر الدراسي المعتمد لطلبة السنة أولى ماستر نقدي ومالي، والذي يهدف بالدرجة الأولى إلى تعريف الطالب بمختلف جوانب التسيير البنكي الحديثة، وتزويده بالأدوات التقنية والتحليلية اللازمة للعمل في المؤسسات المصرفية. وقد جاء المقرر الدراسي مفصلاً وفق المحاور الآتية:

- المحور الأول: القوائم المالية للبنوك في الجزائر؛ دراسة الميزانية، جدول حسابات النتائج، وحسابات خارج الميزانية وفق النظام المحاسبي المالي.(SCF)

- المحور الثاني: تقييم أداء البنوك؛ استخدام المؤشرات المالية ونسب الربحية والسيولة لتقييم كفاءة النشاط المصرفي.
- المحور الثالث: تسيير أصول وخصوم البن(ALM) ؛ استراتيجيات التوفيق بين الموارد والاستخدامات لتحقيق التوازن المالي.
- المحور الرابع: تسيير المخاطر البنكية؛ التعامل مع مخاطر سعر الفائدة ومخاطر الصرف وتقلبات السوق.
- المحور الخامس: تسيير القروض المتعثرة؛ طرق تشخيص الديون صعبة الاسترداد وآليات معالجتها وتكوين المؤونات.
- المحور السادس: قواعد الحيطة والحذر في تسيير البنوك؛ الالتزام بمعايير لجنة بازل والأنظمة الاحترازية لبنك الجزائر.
- المحور السابع: أدوات التحليل الائتماني؛ دراسة ملفات القروض وتقييم الجدارة الائتمانية للزبائن
- المحور الثامن: مراقبة التسيير في البنك؛ بناء لوحات القيادة (Dashboards) والموازنات التقديرية لمتابعة الأهداف.
- المحور التاسع: الاستراتيجيات البنكية؛ دور القيادة الإدارية في رسم الرؤية المستقبلية للبنك وتعزيز قدرته التنافسية.

نأمل من خلال هذا العرض المتسلسل أن نكون قد وفقنا في تقديم مادة علمية بيداغوجية تساهم في إرساء القواعد المعرفية لدى الطالب، وتؤهله لدخول سوق العمل المصرفي وهو مدرك لحجم التحديات والمسؤوليات التي تفرضها مهنة "المسير البنكي".

الكشوف المالية للبنوك في الجزائر

يتعلق المحور بدراسة العناصر التالية:

أولاً: الميزانية البنكية

ثانياً: قائمة الدخل / حساب النتائج(TCR)

ثالثاً: جدول تدفقات الخزينة(TFT)

رابعاً: تغير الأموال الخاصة

خامساً: ملحق الكشوف المالية

سادساً: أسئلة وتمارين

تُعتبر الكشوف المالية في الجزائر، ولا سيما في النظام المصرفي، الأداة الأساسية للتبليغ عن الأحداث المالية والمحاسبية في شكل تقارير ملخصة وملائمة. وقد عمدت الجزائر إلى تطبيق النظام المحاسبي المالي (SCF) لضمان مستوى عالٍ من الإفصاح المالي يتماشى مع المعايير الدولية .ويحدد النظام رقم 09-05 الصادر عن بنك الجزائر شروط إعداد ونشر هذه الكشوف للمؤسسات الخاضعة له. وتتكون الكشوف المالية القابلة للنشر من الميزانية، وخارج الميزانية، وحساب النتائج، وجدول تدفقات الخزينة، وجدول تغير الأموال الخاصة، والملحق. وتعد هذه القوائم مصدر المعلومة المالية الرئيسي الذي تُبنى على أساسه مختلف القرارات المالية والتسييرية.

أولا: الميزانية:

1. تعريف الميزانية:

تُعرف الميزانية في البنك التجاري وفق النظام المحاسبي المالي الجزائري (لا سيما النظام 09-04) بأنها كشف مالي أساسي يصور الوضعية المالية للبنك في تاريخ محدد، وتتكون من جانبين متوازنين :الأصول والخصوم، يمثل جانب الأصول "الاستخدامات" وتُرتب فيه البنود تنازلياً حسب درجة سيولتها، بدءاً من الصندوق والأرصدة لدى البنك المركزي وصولاً إلى الأصول الثابتة. أما جانب الخصوم فيمثل "مصادر الأموال"، ويشمل الديون تجاه الهيئات المالية والزبائن والأموال الخاصة، وتُنظم حسب تكلفتها وحجمها. تهدف الميزانية إلى توفير معلومات دقيقة حول الموارد الاقتصادية التي يسيطر عليها البنك، وهيكله المالي، وقدرته على توليد السيولة والوفاء بالتزاماته.

تعد الميزانية في النظام المصرفي الجزائري الكشف المالي الأساسي الذي يصور الوضعية المالية للبنك في تاريخ معين، وقد نظم النظام رقم 09-05 الصادر عن بنك الجزائر شروط إعدادها ونشرها لضمان الشفافية المالية. وبموجب هذا النظام، تلتزم البنوك التجارية بإعداد ميزانيتها وفقاً لنماذج نمطية محددة تعتمد على الترتيب التنازلي للسيولة في عرض الأصول. تهدف هذه الهيكلة الموحدة إلى تسهيل تقييم الموارد الاقتصادية التي يسيطر عليها البنك التزاماته تجاه الغير، مما يسمح للمسيرين والجهات الرقابية بمتابعة الملاءة المالية والسيولة بدقة.

فيما يلي نموذج ميزانية البنك التجاري في الجزائر (الأصول والخصوم) حسب ما نص عليه النظام 09-05:

1.1 جدول الأصول وفق النظام 09-05 بآلاف 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 وحقوق على الزبائن			

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

2.1 جدول الخصوم وفق النظام 09-05 (بآلاف دج):

	الخصوم ورؤوس الأموال الخاصة	**الملاحظة**	**السنة ن**	**السنة ن ـ 1**
1	البنك المركزي			
2	ديون تجاه الهيئات المالية			
3	ديون تجاه الزبائن			
4	ديون ممثلة بورقة مالية			
5	الضرائب الجارية –خصوم			
6	الضرائب المؤجلة –خصوم			
7	خصوم أخرى			
8	حسابات التسوية			
9	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء			
10	إعانات التجهيز –إعانات أخرى للاستثمارات			
11	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة			
12	ديون تابعة			
13	رأس المال			
14	علاوات مرتبطة برأس المال			

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

المصدر: النظام رقم 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2009.

2.شرح محتوى بنود الأصول:

البند 1: الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية يشمل هذا البند ما يأتي:

-الصندوق الذي يحتوي على الأوراق والقطع النقدية الجزائرية والأجنبية التي لها سعراً قانونياً، وكذا الشيكات السياحية.

-الموجودات لدى البنك المركزي

-الموجودات لدى الخزينة العمومية

-الموجودات لدى مركز الصكوك البريدية لبلد إقامة المؤسسة الخاضعة التي يمكن سحبها في أي وقت أو التي تستلزم مهلة أو إشعاراً مسبقاً مدته 24 ساعة أو يوم عمل واحد.

البند 2: أصول مالية مملوكة لغرض التعامل يظهر هذا البند في نموذج الميزانية المعتمد بآلاف الدنانير الجزائرية ضمن الأصول المالية المحازة لغرض المتاجرة.

البند 3: أصول مالية جاهزة للبيع يظهر هذا البند ضمن الأصول المالية التي تتوفر المؤسسة على نية بيعها في وقت لاحق.

البند 4: سلفيات وحقوق على الهيئات المالية يشتمل هذا البند على المستحقات الأخرى على الهيئات المالية والمستحقة بموجب العمليات المصرفية، وتظهر ضمنه أيضاً القيم المستلمة -مهما كانت الأداة المجسدة للعملية - على سبيل الأمانة عندما تتم هذه العمليات مع المؤسسات المالية.

البند 5: قروض وحسابات دائنة على الزبائن القروض والحسابات الدائنة هي أصول مالية ذات دفع محدد أو قابلة للتحديد وغير مسعرة في سوق نشيط. يشتمل هذا البند على مجموع السلفيات والحقوق، المحازة بموجب العمليات المصرفية، على الزبائن من غير المؤسسات المالية. كما يشتمل أيضاً على الحقوق المحازة على الزبائن من غير الهيئات المالية من جراء عمليات الإيجار-التمويل.

البند 6: أصول مالية مملوكة حتى الاستحقاق يشمل هذا البند الأصول المالية التي تتوج بمدفوعات محددة أو قابلة للتحديد وذات استحقاق محدد التي تنويها المؤسسة المالية وتستطيع الحفاظ عليها حتى تاريخ استحقاقها.

البند 7: الضرائب الجارية – أصول بند مخصص لتسجيل المبالغ المدفوعة مسبقاً للدولة كضرائب على النتائج أو رسوم قابلة للاسترجاع.

البند 8: الضرائب المؤجلة – أصول بند مخصص لتسجيل المبالغ الضريبية القابلة للاقتطاع من النتائج المستقبلية

البند 9: أصول أخرى يشمل هذا البند خاصة على المخزونات والحقوق على الغير التي لا تظهر في بنود الأصول الأخرى باستثناء حسابات التسوية. كما يتضمن رأس المال المكتتب غير المطلوب أو غير المسدد رغم طلبه، من رأس المال المكتتب.

البند 10: حسابات التسوية (تشمل حسابات انتقالية لتسوية الأعباء المسجلة مسبقاً أو الإيرادات المطلوب تحصيلها لضمان مبدأ استقلالية الدورات المالية.

البند 11: المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة يشمل هذا البند سندات المساهمة في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة غير المملوكة التي لم تتم حيازتها ضمن الغرض الوحيد المتمثل في التنازل عنها في مستقبل قريب. السندات المساهمة هذه، هي سندات التي يقدّر أن امتلاكها لمدة طويلة يفيد نشاط المؤسسات الخاضعة وتمكّنها من ممارسة نفوذ معيّن على المؤسسة المصدرة للسندات أو ممارسة رقابة عليها.

البند 12: العقارات الموّظفة يشمل هذا البند الأملاك العقارية أراض، بناية أو جزء من البناية المملوكة من طرف المؤسسة الخاضعة لتقاضي إيجار و/أو تثمين رأس المال. العقارات الموظفة ليست موّجهة نحو: الاستعمال في إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات أو أغراض إدارية، أو البيع في إطار النشاط العادي. كما يتضمن هذا البند العقارات (غير مشغولة) المملوكة لغرض الإيجار في إطار عقد إيجار بسيط.

البند 13: الأصول الثابتة المادية يشمل هذا البند الأصول المادية المملوكة من طرف المؤسسة الخاضعة لغرض الإنتاج، تقديم الخدمات، الإيجار، الاستعمال لأغراض إدارية والتي من المفروض أن تستعمل لأكثر من سنة مالية.

البند 14: الأصول الثابتة غير المادية يشمل هذا البند المحلات التجارية المكتسبة، والعالمات، والبرامج المعلوماتية أو رخص الاستغلال الأخرى، الإعفاءات، ومصاريف التطوير

البند 15: فارق الحيازة يسجل هذا البند فارق الحيازة إيجابياً كان أو سلبيًا الناتج عن تجميع مؤسسات في إطار عملية اقتناء أو انصهار. فارق الحيازة هو أصل غير محدد، وعليه يجب أن يميّز عن التثبيتات المعنوية التي هي بالتعريف أصول معرفة.

3.شرح محتوى بنود الخصوم:

البند 1: البنك المركزي يشتمل هذا البند على الديون تجاه البنك المركزي لبلد إقامة المؤسسة الخاضعة، والمستحقة تحت الطلب أو التي تستلزم مهلة أو إشعاراً مسبقاً مدته 24 ساعة أو يوم عمل واحد. وتسجل الديون الأخرى تجاه هذه الهيئات في البند 2 من الخصوم.

البند 2: ديون تجاه الهيئات المالية يشتمل هذا البند على الديون الخاصة بالعمليات المصرفية تجاه الهيئات المالية باستثناء الاقتراضات التابعة المدرجة في البند 12 من الخصوم والديون المجسدة بورقة مالية تدخل في نشاط محفظة

الأوراق المالية والمسجلة في البند 4 من الخصوم. وتدرج أيضاً ضمن هذا البند، القيم الممنوحة على سبيل الأمانة، مهما كانت الأداة المجسدة للعملية، عندما تتم هذه العمليات مع المؤسسات المالية.

البند 3: ديون تجاه الزبائن يشتمل هذا البند على الديون تجاه الأعوان الاقتصاديين من غير الهيئات المالية، باستثناء الاقتراضات التابعة المدرجة في البند 12 من الخصوم والديون المجسدة بورقة مالية تدخل في نشاط محفظة الأوراق المالية والمسجلة في البند 4 من الخصوم.

البند 4: ديون ممثلة بورقة مالية يشتمل هذا البند على الديون الممثلة بأوراق مالية أصدرتها المؤسسة الخاضعة في الجزائر وفي الخارج، باستثناء الأوراق المالية المشروطة المسجلة في البند 12 من الخصوم. وتدرج أيضاً ضمن هذا البند سندات الصندوق والأوراق المالية للسوق ما بين البنوك والأوراق المالية للمستحقات القابلة للتداول الصادرة في الجزائر، والأوراق المالية من نفس النوع الصادرة في الخارج والسندات والأوراق المالية الأخرى ذات العائد الثابت.

البند 5: الضرائب الجارية –خصوم يسجل هذا البند الضريبة الواجب دفعها على السنة أو السنوات المالية السابقة في حالة عدم تسديدها.

البند 6: الضرائب المؤجلة –خصوم يسجل هذا البند مبلغ الضرائب المستحقة الواجبة الدفع أثناء السنوات المالية القادمة (حالة منتوج سجل محاسبياً لكن يخضع للضريبة خلال السنوات المالية القادمة).

البند 7: خصوم أخرى يشتمل هذا البند، بالخصوص، على الديون تجاه الغير والتي لم تدرج في البنود الأخرى من الخصوم، باستثناء حسابات التسوية المسجلة في البند.

البند 8: حسابات التسوية يشتمل هذا البند، بالخصوص، على مقابل الخسائر الناجمة عن تقييم عمليات خارج الميزانية، لا سيما العمليات على الأوراق المالية والعملات الصعبة والإيرادات الملاحظة مسبقاً والأعباء للدفع.

البند 9: مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء يشتمل هذا البند على المؤونات المخصصة لتغطية تلك الخسائر التي يحتمل وقوعها بسبب نشوء حوادث والتي يكون تقييمها وتحقيقها غير مؤكدين. كما يدرج ضمن هذا البند المؤونات على المعاشات والالتزامات المماثلة (التزامات التقاعد) لصالح المستخدمين والشركاء والوكلاء الاجتماعيين للمؤسسات الخاضعة.

البند 10: إعانات التجهيز –إعانات أخرى للاستثمارات يشتمل هذا البند على الإعانات لفائدة المؤسسات الخاضعة لغرض: حيازة ممتلكات معينة أو إنشائها، أو تمويل أنشطتها طويلة الأجل مثل إقامة كيانات في الخارج أو البحث عن سوق جديدة.

البند 11: أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة يشتمل هذا البند على المبالغ المخصصة لتغطية المخاطر العامة، عندما يستلزم الحذر ذلك، بالنظر للمخاطر المرتبطة بالعمليات المصرفية.

البند 12: ديون تابعة يشتمل هذا البند على الأموال المتأتية من إصدار الأوراق النقدية أو الاقتراضات التابعة التي لا يمكن، في حالة التصفية، تسديدها إلا بعد إبداء الدائنين الآخرين عدم رغبتهم في ذلك.

البند 13: رأس المال يشتمل هذا البند على القيمة الاسمية للأسهم والأوراق المالية الأخرى التي تكون رأس المال الاجتماعي.

البند 14: علاوات مرتبطة برأس المال يشتمل هذا البند على العلاوات المرتبطة برأس المال المكتتب، لا سيما علاوات الإصدار والمساهمة والاندماج والانفصال أو تحويل السندات إلى أسهم.

البند 15: احتياطات يشتمل هذا البند على الاحتياطات المخصصة عن طريق الاقتطاع من الأرباح السنوية المالية السابقة.

البند 16: فارق التقييم يسجل هذا البند رصيد الأرباح والخسائر غير المقيد في النتيجة، والناتج عن تقييم بعض عناصر الميزانية بقيمتها الحقيقية، وفقاً للتنظيم.

البند 17: فارق إعادة التقييم يسجل هذا الحساب فوائض القيمة الناتجة عن إعادة التقييم الملاحظة على الأصول الثابتة التي تكون موضوع إعادة تقييم حسب الشروط التنظيمية.

البند 18: مبالغ مرحلة يعبر هذا البند عن المبلغ المتراكم للجزء من نتائج السنوات المالية السابقة الذي لم يقرر تخصيصه بعد.

البند 19: نتيجة السنة المالية يسجل هذا البند ربح أو خسارة السنة المالية.

4. الأنشطة خارج الميزانية:

1.4تعريفها: الأنشطة خارج الميزانية بأنها مجموع الالتزامات القائمة على البنك أو لصالح البنك، والتي لا تظهر ضمن بنود الميزانية التقليدية (الأصول والخصوم) لعدم ترتب خروج أو دخول فعلي للأموال في تاريخ إعداد الكشوف.

ووفقاً لما ورد في المصادر حول النظام المصرفي الجزائري، تنقسم هذه الأنشطة إلى فئتين رئيسيتين:

التزامات ممنوحة (تعهدات معطاة) :وهي الالتزامات التي قدمها البنك لغيره، وتشمل: التزامات التمويل، التزامات الضمان، التزامات أخرى ممنوحة.

التزامات محصل عليها (تعهدات مقبوضة) :وهي الضمانات والتعهدات التي تلقاها البنك من زبائنه أو من مؤسسات مالية أخرى، وتعتبر مصدر أمان للبنك وتشمل:

التزامات التمويل والضمان المحصل عليها من الهيئات المالية، التزامات أخرى محصل عليها مثل الأوراق المالية والعملات الصعبة المنتظر استلامها.

يتم عرض هذه الأنشطة في قائمة مستقلة (نموذج خارج الميزانية) لأن الالتزامات الممنوحة لا تُعد "استخداماً" لعدم خروج الأموال بعد، كما أن الالتزامات المقبوضة لا تُعد "ملكاً" للبنك، وتكمن أهمية إدارتها في تمكين البنك من مواجهة المخاطر المختلفة مثل تقلبات أسعار الفائدة والسيولة وسعر الصرف.

2.4 نموذج خارج الميزانية بآلاف دج:فيما يلي نموذج خارج ميزانية البنك التجاري في الجزائر حسب ما نص عليه النظام 09-05:

الرقم	الالتزامات	الملاحظة	السنة ن	السنة ن -1
أ	**التزامات ممنوحة**			
1	التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية			
2	التزامات التمويل لفائدة الزبائن			
3	التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية			
4	التزامات ضمان بأمر الزبائن			
5	التزامات أخرى ممنوحة			
ب	**التزامات محصل عليها**			
6	التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية			
7	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية			
8	التزامات أخرى محصل عليها			

المصدر: النظام رقم 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2009.

3.4 شرح محتوى بنود خارج الميزانية:

التزامات ممنوحة:

البند 1: التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية يشتمل هذا البند، خصوصاً، على اتفاقيات إعادة التمويل وقبول الدفع أو الالتزامات بالدفع وتأكيد فتح الاعتمادات المستندية للهيئات المالية.

البند 2: التزامات التمويل لفائدة الزبائن يشتمل هذا البند، خصوصاً، على فتح الاعتمادات المؤكدة وخطوط استبدال أوراق الخزينة والالتزامات على تسهيلات إصدار الأوراق المالية لفائدة الزبائن.

البند 3: التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية يشتمل هذا البند، خصوصاً، على الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أمر أخرى للهيئات المالية.

البند 4: التزامات ضمان بأمر الزبائن يشتمل هذا البند، خصوصاً، على الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أمر أخرى للأعوان الاقتصاديين من غير الهيئات المالية.

البند 5: التزامات أخرى ممنوحة يشتمل هذا البند، خصوصاً، على الأوراق المالية والعملات الصعبة للتسليم من قبل المؤسسة الخاضعة.

التزامات محصل عليها:

البند 6: التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية يشتمل هذا البند، خصوصاً، على اتفاقيات إعادة التمويل والالتزامات المتنوعة المحصل عليها من الهيئات المالية.

البند 7: التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية يشتمل هذا البند على الكفالات والضمانات الاحتياطية وضمانات أخرى محصل عليها من الهيئات المالية.

البند 8: التزامات أخرى محصل عليها يشتمل هذا البند، خصوصاً، على الأوراق المالية والعملات الصعبة للاستلام من طرف المؤسسة الخاضعة.

ثانيا: قائمة الدخل

1.تعريف قائمة الدخل:

تُعرف قائمة الدخل في النظام المصرفي الجزائري رسمياً باسم "جدول حساب النتائج (Tableau de compte de résultats)"، وهي كشف مالي إلزامي يوضح أداء البنك خلال فترة زمنية محددة، غالباً ما تكون سنة مالية واحدة.

تبين قائمة الدخل نتيجة أعمال البنك من ربح أو خسارة، وهي تعكس أثر السياسات والقرارات والإجراءات التي اتخذتها إدارة البنك خلال السنة. تعتمد القائمة على المقارنة بين الأعباء (المصاريف) المسجلة في الصنف 6 والنواتج (الإيرادات) المسجلة في الصنف 7؛ حيث يمثل الفرق بين مجموع الإيرادات المحققة ومجموع المصاريف المتحملة صافي الربح أو الخسارة للسنة المالية.يتم إعداد هذه القائمة وفقاً للقواعد الواردة في النظام رقم 09-04 والنماذج النمطية المحددة في النظام رقم 09-05 الصادر عن بنك الجزائر، وتستند في إعدادها إلى مبادئ محاسبية أساسية مثل مبدأ الاستحقاق، ومبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات، واستقلالية الدورات المالية.

يتضمن نموذج حساب النتائج بنوداً تفصيلية تشمل الناتج البنكي الصافي (PNB)، وأعباء الاستغلال العام، ومخصصات الاهتلاكات، والضرائب على النتائج، وصولاً إلى النتيجة الصافية للسنة المالية.تُعد هذه القائمة أداة حيوية لتقييم كفاءة الأداء المالي للبنك، وهي المصدر الرئيسي للمعلومات التي تُبنى على أساسها القرارات المالية وتوزيعات الأرباح.

2. نموذج جدول حسابات النتائج وفق النظام 09-05 بآلاف دج:

الرقم	بنود حساب النتائج	الملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
1	+ فوائد ونواتج مماثلة			
2	- فوائد وأعباء مماثلة			
3	+ عمولات (نواتج)			
4	- عمولات (أعباء)			
5	+/- أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة			
6	+/- أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية متاحة للبيع			
7	+ نواتج النشاطات الأخرى			
8	- أعباء النشاطات الأخرى			
9	**الناتج البنكي الصافي**			
10	- أعباء استغلال عامة			
11	- مخصصات الاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية			
12	**الناتج الإجمالي للاستغلال**			

13	- مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد			
14	+ استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة			
15	**ناتج الاستغلال**			
16	+/- أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى			
17	+ العناصر غير العادية (نواتج)			
18	**- العناصر غير العادية (أعباء)**			
19	**ناتج قبل الضريبة**			
20	- ضرائب على النتائج وما يماثلها			
21	**الناتج الصافي للسنة المالية**			

المصدر: النظام رقم 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2009

3.شرح محتوى بنود حسابات النتائج:

البند 1 (فوائد ونواتج مماثلة) :يشتمل هذا البند على الفوائد والنواتج المماثلة، بما فيها العمولات التي تكتسي طابع الفوائد. يدرج في هذا البند: الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للأصول المالية المتاحة للبيع، الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للقروض والحسابات الدائنة على المؤسسات المالية، الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للقروض والحسابات الدائنة على الزبائن، الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للأصول المالية المملوكة حتى تاريخ الاستحقاق، والنواتج على عملية الإيجار –التمويل التي لها صبغة فائدة.

البند 2 (فوائد وأعباء مماثلة) :يشتمل هذا البند على الفوائد والأعباء المماثلة بما فيها العمولات التي تكتسي طابع الفوائد. يدرج في هذا البند: الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للديون تجاه الهيئات المالية، الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للديون تجاه الزبائن، الفوائد المترتبة والمستحق أجلها على الديون الممثلة بورقة مالية، الفوائد المترتبة والمستحق أجلها على الديون التابعة، والأعباء على عمليات الإيجار – التمويل التي لها صبغة فائدة.

البند 3 (عمولات –نواتج) :يحتوي هذا البند على نواتج الاستغلال المصرفي المفوترة في شكل عمولات تطابق عائد الخدمات المقدمة للغير، باستثناء الإيرادات المدرجة في البند 1 من حساب النتائج.

البند 4 (عمولات –أعباء) :يشتمل هذا البند على عمولات الاستغلال المصرفي في شكل عمولات يكون منشأها استعمال الخدمات المقدمة من قبل الغير، باستثناء المصاريف المدرجة في البند 2 من حساب النتائج.

البند 5 (أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة): يشتمل هذا البند على: الحصص والمداخيل الأخرى الناتجة من أسهم وسندات ذات العائد المتغير المصنفة ضمن الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل، الفوائد المترتبة والمستحق أجلها على السندات ذات العائد الثابت والمصنفة ضمن فئة الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل، وفوائض ونواقص القيم للتنازلات المحققة عن الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل.

البند 6 (أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية متاحة للبيع) :يشتمل هذا البند على: الحصص والعائدات الأخرى الناجمة عن الأسهم والسندات ذات العائد المتغير والمصنفة ضمن الأصول المالية المتاحة للبيع، فوائض ونواقص القيم على التنازلات المحققة عن السندات ذات العائد الثابت والعائد المتغير المصنفة ضمن فئة الأصول المالية المتاحة للبيع، وخسائر القيمة على السندات ذات العائد المتغير.

البند 7 (نواتج النشاطات الأخرى) :يشتمل هذا البند على مجموع نواتج الاستغلال البنكي، باستثناء تلك المسجلة في البنود. كما يتضمن هذا البند الحصص والمداخيل الأخرى الناجمة عن المشاركات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة.

البند 8 (أعباء النشاطات الأخرى) :يشتمل هذا البند على مجموع أعباء الاستغلال البنكي، باستثناء تلك المسجلة في البنود.

البند 9 (الناتج البنكي الصافي) :يمثل الفرق بين نواتج وأعباء الاستغلال المدرجة في البنود من 1 إلى 8.

البند 10 (أعباء استغلال عامة) :يشتمل خصوصاً على الخدمات، وأعباء المستخدمين، والضرائب والرسوم، والأعباء الأخرى.

البند 11 (مخصصات الاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية) :مخصصات الاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية الموجهة للاستغلال.

البند 12 (الناتج الإجمالي للاستغلال) :يمثل الفارق بين الناتج البنكي الصافي والبندين 10 و11.

البند 13 (مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد) :يشتمل هذا البند خصوصاً على المخصصات على خسائر القيمة للسندات ذات العائد الثابت والقروض والحقوق على الزبائن والهيئات المالية بما فيها الحقوق المعاد هيكلتها، مخصصات المؤونات على الأموال الخاصة بالمخاطر المصرفية العامة، مخصصات المؤونات على المخاطر والأعباء المرتبطة بخطر الجهة المقابلة، وخسائر على المستحقات غير القابلة للاسترداد.

البند 14 (استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة) :يشتمل هذا البند خصوصاً على استرجاعات خسائر القيمة للسندات ذات العائد الثابت والقروض والحقوق على الزبائن والهيئات المالية بما فيها الحقوق المعاد هيكلتها، استرجاعات المؤونات على الأموال للمخاطر المصرفية العامة، استرجاعات المؤونات على المخاطر والأعباء المرتبطة بخطر الجهة المقابلة، والاستردادات على الحقوق المهتلكة.

البند 15 (ناتج الاستغلال) :يساوي هذا البند الفرق بين الناتج الإجمالي للاستغلال والبندين 13 و14.

البند 16 (أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى) :يتضمن هذا البند الأرباح أو الخسائر الصافية على تنازلات الأصول المادية وغير المادية الموجهة للاستغلال.

البند 17 (العناصر غير العادية –نواتج) :في الظروف الاستثنائية وفي العناصر غير العادية يسجل في هذا الحساب النواتج مثل حالة نزع الملكية وحالة الكارثة الطبيعية غير المتوقعة.

البند 18 (العناصر غير العادية –أعباء) :يسجل في هذا الحساب في الظروف الاستثنائية العناصر غير عادية مثل حالة نزع الملكية وحالة الكارثة الطبيعية غير المتوقعة.

البند 19 (ناتج قبل الضريبة) :يساوي هذا الحساب الفارق بين ناتج الاستغلال وحساب الأرباح أو الخسائر الصافية على الأصول المالية الأخرى والعناصر غير العادية (نواتج وأعباء).

البند 20 (ضرائب على النتائج وما يماثلها) :يشمل هذا الحساب العبء الصافي للضريبة الواجب دفعها أو المؤجلة على الأرباح.

البند 21 (الناتج الصافي للسنة المالية) :يسجل في هذا الحساب الربح أو الخسارة للسنة المالية.

ثالثا: جدول تدفق الخزينة

1.تعريف: يُعرف جدول تدفق الخزينة أو ما يسمى أيضاً بجدول سيولة الخزينة بأنه كشف مالي يهدف إلى تزويد مستخدمي القوائم المالية بأساس لتقييم مدى قدرة البنك على توليد أموال الخزينة ومعادلاتها، بالإضافة إلى تقديم معلومات حول كيفية استخدام تلك السيولة. وتعتبر التدفقات المالية في هذا الجدول هي حركة دخول وخروج الأموال فعلياً من وإلى خزينة البنك ومعادلاتها خلال فترة زمنية محددة.

ووفقاً للنظام المحاسبي الجزائري، يتميز هذا الجدول بالخصائص التالية:

مكونات الخزينة :تشمل "أموال الخزينة" الأموال الموجودة في الصندوق والودائع تحت الطلب، بينما "معادلات أموال الخزينة" هي توظيفات مالية قصيرة الأجل، عالية السيولة، وسهلة التحويل إلى مبالغ نقدية معروفة مع مخاطر ضئيلة لتغير قيمتها.

تصنيف الأنشطة :يتم عرض التدفقات المالية للفترة مصنفة حسب ثلاث مجموعات رئيسية:

الأنشطة العملياتية :وهي الأنشطة الأساسية المولدة لإيرادات البنك (مثل القروض والودائع) وأي أنشطة أخرى لا تعتبر استثماراً أو تمويلاً.

أنشطة الاستثمار :وتتمثل في حيازة والتنازل عن الأصول طويلة الأجل والتظيفات الأخرى غير المدرجة ضمن معادلات الخزينة.

أنشطة التمويل :وهي الأنشطة التي تؤدي إلى تغيرات في حجم ومكونات رأس المال والقروض التي حصل عليها البنك.

يتم عرض تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية حسب الطريقة غير المباشرة، والتي تعتمد على تصحيح النتيجة (الربح أو الخسارة قبل الضريبة) من خلال استبعاد أثر العمليات غير النقدية (مثل الاهتلاكات والمؤونات) والعناصر المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل

يُعد هذا الجدول أداة أساسية للرقابة اللاحقة ومراقبة التوقعات النقدية للبنك لضمان ملاءته المالية.

2.نموذج جدول تدفق الخزينة وفق النظام 09-05:

الرقم	البنود	الملاحظة	السنة ن	السنة ن-1
1	**ناتج قبل الضريبة**			

2	+/-مخصصات صافية للاهتلاكات على الأصول الثابتة المادية وغير المادية			
3	+/-مخصصات صافية لخسائر القيمة على فوارق الحيازة والأصول الثابتة الأخرى			
4	+/-مخصصات صافية للمؤونات ولخسائر القيمة الأخرى			
5	+/-خسارة صافية / ربح صافي من أنشطة الاستثمار			
6	+/-نواجت / أعباء من أنشطة التمويل			
7	+/-حركات أخرى			
8	**=إجمالي العناصر غير النقدية التي تدرج ضمن الناتج الصافي قبل الضريبة والتصحيحات الأخرى (إجمالي العناصر 2 إلى 7)**			
9	+/-التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات مع الهيئات المالية			
10	+/-التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات مع الزبائن			
11	+/-التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات المؤثرة في الأصول والخصوم المالية			
12	+/-التدفقات المالية المرتبطة بالعمليات المؤثرة في الأصول والخصوم غير المالية			
13	-الضرائب المدفوعة			
14	**=انخفاض / (ارتفاع) صافي الأصول والخصوم المتأتية من الأنشطة العملياتية (إجمالي العناصر 9 إلى 13)**			
15	**إجمالي التدفقات الصافية للأموال الناجمة عن النشاط العملياتي (إجمالي العناصر 1، 8 و14) (أ)**			
16	+/-التدفقات المالية المرتبطة بالأصول المالية، بما فيها المساهمات			
17	+/-التدفقات المالية المرتبطة بالعقارات الموظفة			
18	+/-التدفقات المالية المرتبطة بالأصول الثابتة المادية وغير المادية			
19	**إجمالي التدفقات الصافية للأموال المرتبطة بأنشطة الاستثمار (إجمالي العناصر 16 إلى 18) (ب)**			
20	+/-التدفقات المالية المتأتية أو الموجهة للمساهمين			
21	+/-التدفقات الصافية الأخرى للأموال المتأتية من أنشطة التمويل			
22	**إجمالي التدفقات الصافية للأموال المرتبطة بعمليات التمويل (إجمالي العنصرين 20 و21) (ج)]**			
23	تأثير التغير في سعر الصرف على أموال الخزينة ومعادلاتها (د)			
24	**ارتفاع / (انخفاض) صافي أموال الخزينة ومعادلاتها (أ+ب+ج+د)]**			

أموال الخزينة ومعادلاتها:

الرقم				
25	أموال الخزينة ومعادلاتها عند الافتتاح (إجمالي العنصرين 26 و27)			

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

المصدر: النظام رقم 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2009

رابعا: تغير الأموال الخاصة:

1.تعريف: جدول تغير الأموال الخاصة هو كشف مالي يُشكل تحليلاً للحركات والتدفقات التي أثرت في كل فصل من الفصول المكونة لرؤوس الأموال الخاصة (مثل رأس المال، الاحتياطيات، والنتيجة) للمؤسسة الخاضعة خلال السنة المالية.

ويتضمن هذا الجدول معلومات تفصيلية تهدف إلى شرح كيفية انتقال أرصدة الأموال الخاصة من بداية السنة إلى نهايتها.

2. نموذج جدول الأموال الخاصة وفق النظام 09-05:

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

الرصيد المصحح في 31 ديسمبر ن – 1						
تغير فوارق إعادة تقييم الأصول الثابتة						
تغير القيمة الحقيقية للأصول المالية المتاحة للبيع						
تغير فوارق التحويل						
الحصص المدفوعة						
عمليات الرسملة						
صافي نتيجة السنة المالية ن						
الرصيد في 31 ديسمبر ن						

المصدر: النظام رقم 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2009

خامسا: ملحق الكشوف المالية:

1.تعريف: يُعرّف الملحق بأنه الكشف الذي يشتمل على التفسيرات والتعاليق الضرورية لفهم أفضل للكشوف المالية الأخرى، ويقوم بتتميم المعلومات المفيدة لمستعملي هذه الكشوفات كلما اقتضت الحاجة. يجب أن يقتصر محتواه على المعلومات الهامة فقط، وهي تلك المعلومات الكفيلة بالتأثير في الحكم الذي قد تطلقه الجهات المرسل إليها الكشوف (مثل الهيئات الرقابية) حول ممتلكات البنك ووضعيته المالية ونتائجه.

2. محتوى ملحق الكشوف المالية:

يشتمل ملحق الكشوف المالية، وفقاً لما ورد في النظام المحاسبي والمصرفي الجزائري (النظام رقم 09-05)، على معلومات ذات طابع بالغ الأهمية تكون مفيدة لفهم العمليات الواردة في الكشوف المالية وتتضمن ما يأتي:

القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة وإعداد الكشوف المالية، مكملات المعلومات الضرورية للفهم الجيد للكشوف المالية.

المعلومات التي تخص الكيانات المشاركة و/أو التعاملات التي تمت مع هذه الكيانات أو مسيريها.

المعلومات ذات الطابع العام أو التي تخص بعض العمليات الخاصة.

ويجب أن يكون محتوى الملحق موافقاً لنشاط كل مؤسسة خاضعة، وأن يتضمن على الخصوص المذكرات التالية:

المذكرة 1 :القواعد والطرق المحاسبية

المذكرة 2 :المعلومات المتعلقة بالميزانية

المذكرة 3 :المعلومات المتعلقة بالالتزامات خارج الميزانية

المذكرة 4 :المعلومات المتعلقة بحساب النتائج

المذكرة 5 :المعلومات المتعلقة بجدول تدفقات الخزينة

المذكرة 6 :المعلومات المتعلقة بجدول تغير الأموال الخاصة

المذكرة 7 :المعلومات المتعلقة بالفروع، المؤسسات المشتركة والكيانات المشاركة

المذكرة 8 :تسيير المخاطر

المذكرة 9 :معلومات متعلقة برأس المال

المذكرة 10 :العوائد والامتيازات الممنوحة للمستخدمين

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

سادسا: أسئلة وتمارين

التمرين الأول: أجب باختصار ودقة

1. عرّف الكشوفات المالية المصرفية.
2. ما الفرق بين القوائم المالية للبنك والقوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية العادية؟
3. اذكر أهم القوائم المالية التي يعدّها البنك التجاري في الجزائر.
4. ما الهدف من إعداد القوائم المالية المصرفية؟
5. من هم أهم مستعملي الكشوفات المالية للبنوك؟

التمرين الثاني: أكمل الجدول التالي

محتواها الرئيسي	تعريفها	القائمة المالية
		الميزانية البنكية
		جدول حسابات النتائج
		جدول تدفقات الخزينة
		الملاحق

حل التمارين:

التمرين الأول:

1. **تعريف الكشوفات المالية المصرفية:** هي وثائق محاسبية ومالية تعكس الوضعية المالية ونتائج النشاط البنكي خلال فترة زمنية معينة، وتُعد وفقًا للنظام المحاسبي المالي (SCF) والتعليمات التنظيمية لبنك الجزائر.
2. **الفرق بين القوائم المالية للبنك والمؤسسة العادية:**
   - البنك يتعامل أساسًا مع الأموال المقترضة (الودائع)
   - القروض تُعد أصولًا، والودائع خصومًا
   - وجود حسابات خاصة بالفوائد والمخاطر والسيولة
3. **أهم القوائم المالية للبنك التجاري في الجزائر**

الميزانية البنكية، حساب النتائج البنكي، جدول تدفقات الخزينة، الإيضاحات المتممة

4. **هدف إعداد القوائم المالية المصرفية:** تقييم الأداء والربحية، قياس المخاطر البنكية، تمكين الرقابة البنكية، دعم اتخاذ القرار

5. **مستعملو الكشوفات المالية:** الإدارة البنكية، بنك الجزائر، المساهمون، الزبائن، المستثمرون

تقييم أداء البنوك

يتعلق المحور بدراسة العناصر التالية:

أولاً: الإطار المفاهيمي للأداء البنكي وإشكالية التوازن

ثانيا: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية

ثالثا: تقييم الأداء باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية

رابعا: تقييم الأداء باستخدام نموذج كاملز

خامسا: تقييم الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن

سادسا: تقييم الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة

يعد تقييم الأداء البنكي الركيزة الأساسية لضمان استقرار المنظومة المالية، فهو عملية تحليلية شاملة تتجاوز القراءة السطحية للأرباح لتغوص في عمق الكفاءة التشغيلية والقدرة على مواجهة الأزمات. وتبرز أهمية هذا التقييم في كونه أداة استراتيجية تمكن الإدارة من معالجة الانحرافات، وتمنح السلطات الرقابية والمستثمرين رؤية واضحة حول مدى سلامة المركز المالي للبنك. إلا أن جوهر العمل المصرفي يواجه تحدياً دائماً يتمثل في "إشكالية التوازن"، حيث يتوجب على البنك الموازنة بين ثلاثة أبعاد متعارضة: تحقيق أقصى ربحية لإرضاء المساهمين، وضمان سيولة كافية لمواجهة التزامات المودعين، والحفاظ على مستويات عالية من الأمان لتجنب المخاطر. لذا، تعددت المداخل التقييمية من النسب المالية التقليدية وصولاً إلى النماذج الاستراتيجية والقيمة المضافة، بهدف تقديم حكم موضوعي يراعي تعقيدات البيئة المصرفية المعاصرة وتغيراتها المتسارعة.

أولا: الإطار المفاهيمي للأداء البنكي واشكالية التوازن

يعد مفهوم الأداء البنكي من المفاهيم المركزية في الأدبيات المالية والمصرفية المعاصرة، حيث لم يعد يُنظر إليه كظاهرة رقمية معزولة تعبر عن حجم الأرباح المحققة فحسب، بل أصبح يعكس مدى قدرة البنك على الاستمرار والنمو في بيئة تتسم بالمخاطر العالية والمنافسة الشرسة. إن تقييم الأداء هو العملية التي تسمح برصد كفاءة البنك في استغلال موارده المادية والبشرية لتحقيق أهدافه المسطرة، مع مراعاة القيود القانونية والرقابية التي تفرضها البنوك المركزي.

1.تعريف الأداء البنكي:

تعددت تعريفات الباحثين للأداء البنكي باختلاف الزاوية التي ينظرون منها (مالية، اقتصادية، أو إدارية)، ويمكن إبراز أهم هذه التعاريف فيما يلي:

يرى بعض الاقتصاديين أن الأداء البنكي هو "قدرة المصرف على تحقيق هوامش ربح مرتفعة من خلال الفرق بين الفوائد الدائنة والمدينة، وتعظيم العائد على حقوق الملكية"، حيث يركز هذا التعريف بشكل أساسي على النتائج النهائية المتمثلة في الأرباح.

يذهب آخرون إلى تعريف الأداء بأنه "قدرة البنك على تقديم خدماته المصرفية بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على مستوى جودة معين"، وهنا يتم التركيز على الاستخدام الأمثل للمدخلات لتحقيق المخرجات.

يُعرف الأداء أيضاً بأنه "القدرة على الحفاظ على مركز مالي صلب يتميز بكفاية رأس المال وجودة الأصول"، وهذا المنظور يركز على قدرة البنك على مواجهة الأزمات المفاجئة.

هو "مدى نجاح البنك في خلق قيمة مضافة للمساهمين وأصحاب المصلحة تفوق تكلفة الفرصة البديلة لرؤوس الأموال المستثمرة."

من خلال استعراض التعاريف السابقة، يمكننا استخلاص أن الأداء البنكي ليس مفهوما أحادياً، بل هو مفهوم شمولي وديناميكي يجمع بين النتائج الكمية (الأرقام) والنوعية (الاستقرار). ويمكننا تعريفه اصطلاحاً بأنه:

"تعبير عن محصلة كافة الأنشطة والعمليات التي يقوم بها البنك في إطار سعيه لتحقيق أهدافه الاستراتيجية، بحيث يجسد هذا الأداء حالة التوازن الناجح بين الكفاءة في توليد الأرباح، والقدرة على إدارة المخاطر، والالتزام بالمتطلبات الرقابية، مع ضمان الاستدامة في ظل التغيرات البيئية المحيطة".

2.أبعاد الأداء البنكي:

يعتبر الأداء البنكي مفهوماً متعدد الأبعاد(Multidimensional) ، حيث لا يمكن لزاوية واحدة أن تعطي صورة صادقة عن وضع البنك. وتتكامل هذه الأبعاد لتعكس كفاءة الإدارة في تحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة.

1.2 البعد المالي(The Financial Dimension) :

هو البعد الأكثر تقليدية وجوهرياً، حيث يمثل القوة التصويتية للبنك أمام المساهمين والأسواق المالية. وينقسم هذا البعد إلى ثلاثة محاور فرعية:

بُعد الربحية :لا يقتصر على حجم الربح المحقق، بل بجودته واستمراريته. يتم التركيز هنا على قدرة البنك على توليد أرباح من أصوله (ROA) ومن أموال مساهميه .(ROE) الربحية القوية هي الضامن الوحيد لجذب رؤوس أموال جديدة.

بُعد السيولة :يقيس قدرة البنك على مواجهة التزاماته الآنية (سحوبات المودعين) دون اللجوء للاقتراض المكلف أو بيع الأصول بخسارة. التوازن هنا حساس جداً؛ فالسيولة الفائضة تعني أرباحاً ضائعة، والسيولة الناقصة تعني تهديداً بالانهيار.

بُعد الملاءة (كفاية رأس المال) :يقيس مدى قدرة البنك على امتصاص الصدمات والخسائر غير المتوقعة من خلال قاعدته الرأسمالية (حقوق الملكية).

2.2 بعد جودة الأصول والمخاطر(Risk & Asset Quality Dimension)

هذا البعد هو الذي يحدد "عمر البنك" واستقراره على المدى الطويل. فالبنك قد يبدو رابحاً مالياً، لكنه متآكل من الداخل بسبب سوء أصوله.

- **جودة المحفظة الائتمانية** :يتم تقييم الأداء هنا بناءً على نسبة القروض المتعثرة (NPLs) فكلما زادت الديون المشكوك في تحصيلها، تراجع أداء البنك واضطر لتكوين مخصصات تلتهم أرباحه.
- **بعد إدارة المخاطر** :يشمل قدرة البنك على التحوط من مخاطر السوق (تغير أسعار الفائدة والصرف) والمخاطر الائتمانية. الأداء هنا يُقاس بمدى انخفاض الانحرافات بين النتائج المتوقعة والمحققة.

3.2 البعد التشغيلي والتكنولوجي(Operational & Tech Dimension)

في ظل الثورة الرقمية، أصبح الأداء التشغيلي معياراً للمفاضلة بين البنوك التقليدية والحديثة.

- **كفاءة العمليات** :تقاس بمدى قدرة البنك على خفض "التكاليف التشغيلية" (مثل الرواتب، إيجارات الفروع، استهلاك الطاقة) مقابل الدخل المحقق. البنوك ذات الأداء التشغيلي المتفوق هي التي ترفع نسبة "الأتمتة" لتقليل الأخطاء البشرية وسرعة التنفيذ.

- **التكنولوجيا المالية (FinTech):** أصبح مدى انتشار التطبيقات البنكية وسهولة الاستخدام أبعاداً جوهرية. فالبنك الذي ينجح في تحويل 80% من عملياته إلى "رقمية" يعتبر ذا أداء تشغيلي ممتاز لأنه يقلل الضغط على الفروع المادية.

4.2 بعد العميل والحصة السوقية(Marketing & Customer Dimension)

هذا البعد يقيس الأداء من وجهة نظر "خارجية"، أي كيف يرى السوق هذا البنك؟

- **رضا وولاء العملاء:** الأداء هنا يُقاس بمعدل استبقاء العملاء .(Retention Rate) البنك الناجح هو الذي يقلل من معدل "دوران العملاء" (انتقالهم للمنافسين).
- **الحصة السوقية:** تعكس قدرة البنك التنافسية في جذب الودائع ومنح القروض مقارنة بإجمالي القطاع المصرفي. النمو في الحصة السوقية هو مؤشر على حيوية الأداء التسويقي والقبول الاجتماعي للبنك.

5.2 بعد الموارد البشرية والتعلم(Human Capital & Growth Dimension)

لا يمكن استدامة الأبعاد الأربعة السابقة دون "محرك بشري" كفء.

- **الإنتاجية الفردية:** تقاس عبر مؤشرات مثل (صافي الربح لكل موظف) أو (إجمالي الأصول لكل موظف).
- **التطور التنظيمي:** مدى استثمار البنك في برامج التدريب المتخصصة، ومدى استجابة الموظفين للثقافة المؤسسية الجديدة. الأداء الضعيف في هذا البعد يظهر في صورة "تسرب الكفاءات" أو كثرة الأخطاء المهنية والقانونية.

إن تقييم الأداء البنكي هو "عملية موازنة" بين هذه الأبعاد الخمسة. فالتفوق في البعد المالي على حساب بعد المخاطر يؤدي إلى أزمات ائتمانية، والاهتمام بـ بعد العميل مع إهمال البعد التشغيلي يؤدي إلى تكاليف باهظة تلتهم الأرباح. لذا، فإن الإدارة الناجحة هي التي تسعى لتحقيق "التآزر (Synergy) "بين هذه الأبعاد لضمان نمو مستقر ومستدام.

3. أهمية وأهداف تقييم الأداء:

1.3 أهمية تقييم الأداء البنكي: تكتسب عملية التقييم أهميتها من كون البنك مؤسسة مالية "وسيطة" تتعامل بأموال الغير، مما يجعل استقرارها مصلحة عامة. وتتجلى الأهمية بالنسبة للأطراف التالية:

- **بالنسبة لإدارة البنك:** تعتبر بمثابة "لوحة قيادة (Dashboard) "تسمح للمديرين بمعرفة مدى انحراف النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة، ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.
- **بالنسبة للمساهمين (المستثمرين):** تتيح لهم تقييم مدى كفاءة الإدارة في تعظيم ثرواتهم، وتساعدهم في اتخاذ قرار "البقاء أو الخروج" من الاستثمار في هذا البنك.
- **بالنسبة للبنك المركزي والسلطات النقدية:** التقييم هو الأداة الرقابية للتأكد من أن البنك لا يخاطر بأموال المودعين، ولضمان سلامة النظام المصرفي والمالي للدولة ككل من الهزات.
- **بالنسبة للمودعين والعملاء:** توفر عملية التقييم (خاصة التقارير المنشورة) نوعاً من الطمأنينة للمودعين حول سلامة مدخراتهم وقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته عند الطلب.

- **بالنسبة للمقرضين والمؤسسات الدولية** :تعتمد المؤسسات (مثل صندوق النقد أو بنوك المراسلة) على نتائج التقييم لتحديد التصنيف الائتماني للبنك وتكلفة الإقراض له.

2.3 أهداف تقييم الأداء البنكي: يسعى نظام التقييم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، أبرزها:

- **قياس الكفاءة والفعالية:**
  - ✓ **الكفاءة** :التأكد من تقديم الخدمات البنكية بأقل تكلفة ممكنة (استغلال الموارد).
  - ✓ **الفعالية** :التأكد من أن البنك حقق أهدافه المرجوة (مثل الوصول لحصة سوقية معينة).
- **تشخيص نقاط القوة والضعف** :تحديد الأنشطة التي تدر أرباحاً (مثل الصيرفة الإسلامية أو قروض الشركات) والأنشطة التي تمثل عبئاً مالياً لتطويرها أو التخلي عنها.
- **دعم نظام التحفيز والمحاسبة** :ربط نتائج التقييم بنظام المكافآت للموظفين والمديرين؛ فمن يحقق أداءً عالياً يُكافأ، ومن يقصر يُحاسب، مما يخلق بيئة عمل تنافسية.
- **التنبؤ بالمستقبل** :لا يهدف التقييم لقراءة الماضي فقط، بل يهدف إلى "الاستشراف"؛ فالمؤشرات المالية الحالية تعطي دلالات حول قدرة البنك على النمو أو احتمال تعرضه للإفلاس مستقبلاً.
- **تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة** :الهدف الأسمى هو التأكد من أن الأرباح المحققة لم تأتِ نتيجة مغامرات غير مدروسة، بل جاءت نتيجة أداء متوازن يراعي معايير الأمان والسيولة.
- **تطوير الصورة الذهنية** :يهدف البنك من خلال نشر نتائج أدائه الإيجابية إلى تعزيز مكانته في السوق وبناء "علامة تجارية" قوية تجذب العملاء.

4.إشكالية التوازن بين الربحية، السيولة، الأمان:

تُعد "إشكالية التوازن (The Trade-off Dilemma) "هي التحدي الجوهري والوجودي لأي إدارة بنكية، وتُعرف في الأدبيات المصرفية بـ "المفارقة الثلاثية ."تكمن الصعوبة في أن هذه الأهداف الثلاثة (الربحية، السيولة، الأمان) تسير في اتجاهات متعارضة؛ فالسعي لتحقيق أقصى قدر من أحدها يؤدي بالضرورة إلى التضحية بالعنصرين الآخرين أو أحدهما.

ومنه سنشرح طبيعة هذا التعارض وكيفية إدارته:

1.4 العلاقة بين الربحية والسيولة:

- **الربحية:** يسعى البنك لتوظيف أمواله في قروض طويلة الأجل أو استثمارات رأسمالية ذات عوائد مرتفعة.
- **السيولة:** تفرض على البنك الاحتفاظ بجزء من الأموال في صورة نقدية أو أصول سهلة التسييل لمواجهة سحوبات المودعين.
- **الإشكالية:** الأموال السائلة (مثل الكاش في الخزينة) هي أصول "عقيمة "لا تدر ربحاً. فكلما زاد البنك من سيولته ليكون في أمان، انخفضت قدرته على الاستثمار وبالتالي تراجعت ربحيته.

2.4 العلاقة بين الربحية والأمان (المخاطرة):

- **الربحية** :للحصول على عوائد عالية، غالباً ما يضطر البنك للدخول في استثمارات ذات مخاطر مرتفعة أو منح ائتمان لجهات تصنيفها ضعيف بفوائد عالية.
- **الأمان** :يتطلب سياسة ائتمانية متشددة والابتعاد عن المخاطر لضمان استرداد الأموال.
- **الإشكالية** :هناك علاقة طردية بين العائد والمخاطرة. البنك الذي يبحث عن "أمان مطلق" سيجد نفسه أمام أرباح ضئيلة جداً قد لا تغطي تكاليفه التشغيلية، بينما البنك الذي يلهث خلف الربح العالي قد يتعرض لهزات عنيفة تؤدي لإفلاسه.

3.4 العلاقة بين السيولة والأمان (الثقة):

- هناك نوع من التكامل هنا، فالسيولة العالية تعزز الأمان قصير الأمد (القدرة على الدفع الفوري)، لكن الأمان بمفهومه الشامل (Solvency) يتطلب توازناً في هيكل الميزانية ككل.

ومنه تمثيل إشكالية التوازن (مثلث التعارض البنكي) في الجدول التالي:

الهدف	المحرك الأساسي	النتيجة عند الإفراط فيه
الربحية	الاستثمار والمخاطرة	نقص السيولة وانكشاف المركز المالي.
السيولة	الاحتفاظ بالنقدية	ضياع فرص استثمارية وانخفاض العائد للمساهمين.
الأمان	التحوط والضمانات	الجمود التنافسي وضعف الحصة السوقية

ثانيا: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية(Financial Ratios)

تعد النسب المالية الأداة التقليدية والأكثر شيوعاً في تحليل الأداء البنكي، فهي تهدف إلى إيجاد علاقات منطقية ورقمية بين بنود القوائم المالية (الميزانية وقائمة الدخل). وتكمن قوتها في قدرتها على تلخيص كم هائل من البيانات في مؤشرات بسيطة تسمح بإجراء مقارنات زمنية (أداء البنك عبر السنوات) أو مقارنات قطاعية (أداء البنك مقارنة بالمنافسين).

1.مؤشرات الربحية(Profitability Indicators)

تعتبر مؤشرات الربحية المقياس النهائي لنجاح الإدارة في استغلال الموارد المتاحة وتوليد عوائد للملاك. وفي النشاط البنكي، تركز هذه المؤشرات على كفاءة استخدام الأصول وحقوق الملكية.

1.1 معدل العائد على الأصول(Return on Assets -ROA)

يعتبر أهم مؤشر لكفاءة الإدارة البنكية، فهو يقيس مدى نجاح البنك في توليد أرباح من كافة الموارد المتاحة لديه (ودائع، ديون، حقوق ملكية). ويحسب كالتالي:

معدل العائد على الأصول = (صافي الربح / إجمالي الأصول) × 100

كلما ارتفعت هذه النسبة، دل ذلك على كفاءة البنك في استغلال أصوله. في البنوك، تُعتبر النسبة التي تتجاوز 1%نسبة جيدة عموماً.

2.1 معدل العائد على حقوق الملكية(Return on Equity -ROE)

يقيس هذا المؤشر العائد المحقق على أموال المساهمين (رأس المال والاحتياطيات)، وهو المحرك الأساسي لقرار الاستثمار في أسهم البنك. ويحسب كالتالي:

معدل العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح / إجمالي حقوق الملكية) × 100

تعكس قدرة البنك على تعظيم ثروة الملاك. وغالباً ما تكون هذه النسبة أعلى بكثير من ROAبسبب أثر الرافعة المالية (الاعتماد على الودائع).

3.1 صافي هامش الفائدة(Net Interest Margin -NIM)

هو مؤشر خاص بالنشاط البنكي البحت، حيث يقيس الفرق بين الفوائد التي يحصل عليها البنك من القروض والفوائد التي يدفعها للمودعين، منسوباً إلى الأصول المدرة للدخل. ويحسب كالتالي:

صافي هامش الفائدة = [(إيرادات الفوائد –مصاريف الفوائد) / إجمالي الأصول المدرة للدخل] × 100

يعكس كفاءة وظيفة الوساطة المالية للبنك وقدرته على تسعير منتجاته بشكل مربح.

4.1 نسبة الاستغلال البنكي(Efficiency Ratio / Cost–to–Income)

تقيس هذه النسبة مدى سيطرة البنك على مصاريفه التشغيلية (رواتب، إيجارات، تكنولوجيا) مقابل الدخل المحقق. ويحسب كالتالي:

نسبة الاستغلال = (المصاريف التشغيلية / إجمالي إيرادات الاستغلال البنكي) × 100

فكلما انخفضت هذه النسبة، دل ذلك على كفاءة تشغيلية عالية وقدرة أكبر على تحويل الإيرادات إلى أرباح صافية.

5.1 معدل العائد على الودائع:(ROD)

يقيس هذا المؤشر مقدار الربح الصافي الذي يحققه البنك مقابل كل وحدة نقدية (دينار، دولار..) من الودائع التي ائتمنه العملاء عليها. هو يعكس قدرة الإدارة على تحويل "الخصوم" (الودائع) إلى "أرباح" من خلال إعادة استثمارها في قروض أو أدوات مالية بأسعار فائدة أعلى من التي يدفعها للمودعين. ويحسب كما يلي:

معدل العائد على الودائع = (صافي الربح / إجمالي الودائع) × 100

ارتفاع النسبة يعني أن البنك ينجح في توظيف الودائع في استثمارات مربحة جداً وبأقل التكاليف.

6.1 نصيب السهم من الأرباح:(EPS)

يقيس هذا المؤشر حصة كل سهم عادي واحد من صافي الأرباح التي حققها البنك خلال فترة زمنية معينة (سنة مالية). هو ببساطة يخبر المساهم" :كم ربح سهمك الواحد من مجموع أرباح البنك؟."

نصيب السهم من الأرباح = صافي الربح / عدد الأسهم العادية القائمة

هو المعيار الأساسي الذي يحدد جاذبية السهم؛ فكلما زاد نصيب السهم من الأرباح، زادت رغبة المستثمرين في شرائه، مما يؤدي لارتفاع سعره في السوق.

7.1 العائد على الإيرادات:(Profit Margin)

يُبين هذا المؤشر النسبة المئوية المتبقية من كل دينار (أو دولار) يحققه البنك كإيراد بعد تغطية جميع المصاريف (الفوائد المدفوعة، الرواتب، الإيجارات، المخصصات، والضرائب). هو يعكس "القدرة الاستخراجية "للربح من صلب العمليات البنكية.

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

إذا كانت إيرادات البنك ضخمة ولكن "العائد على الإيرادات" منخفض، فهذا مؤشر خطر يعني أن المصاريف التشغيلية أو الفوائد المدفوعة تلتهم معظم الدخل.

2.مؤشرات السيولة:

تعتبر مؤشرات السيولة (Liquidity Ratios) من أهم مقاييس الأمان في البنك، فهي تقيس قدرة المصرف على مواجهة سحوبات المودعين المفاجئة والوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل دون تأخير.

1.2 نسبة السيولة النقدية(Cash Ratio)

تقيس مدى قدرة البنك على مواجهة الالتزامات الفورية باستخدام النقد الجاهز والأصول شديدة السيولة.

نسبة السيولة النقدية = [(النقد في الخزينة + الأرصدة لدى البنك المركزي) / إجمالي الودائع] × 100

2.2 نسبة القروض إلى الودائع(Loan to Deposit Ratio -LDR)

توضح مدى اعتماد البنك على الودائع لتمويل عملياته الإقراضية. هي مؤشر سيولة لأن زيادة القروض بشكل مفرط يقلل من السيولة المتاحة.

نسبة القروض إلى الودائع = (إجمالي القروض / إجمالي الودائع) × 100

3.2 نسبة السيولة العامة(Current Liquidity Ratio)

تستخدم لقياس قدرة الأصول السائلة (التي يمكن تحويلها لنقد خلال سنة) على تغطية الخصوم المتداولة.

نسبة السيولة العامة = (الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل) × 100

4.2 نسبة تغطية السيولة(Liquidity Coverage Ratio -LCR)

وفقاً لمعايير بازلIII ، تضمن هذه النسبة وجود أصول سائلة كافية عالية الجودة لتغطية تدفقات السيولة الخارجة لمدة 30 يوماً في حالة الأزمات.

نسبة تغطية السيولة = (أصول سائلة عالية الجودة / صافي التدفقات النقدية الخارجة لمدة 30 يوماً) × 100

3.مؤشرات الملاءة المالية وكفاية رأس المال:

تعتبر الملاءة المالية (Solvency) الضمان الحقيقي لاستمرار البنك على المدى الطويل، وهي تختلف عن السيولة (التي تهتم بالمدى القصير)؛ فالملاءة تقيس قدرة البنك على تحمل الخسائر الكبرى والوفاء بالتزاماته النهائية تجاه المودعين والدائنين حتى في أحلك الظروف الاقتصادية.أبرز مؤشرات الملاءة المالية في البنوك:

1.3 نسبة كفاية رأس المال(Capital Adequacy Ratio -CAR)

هي المؤشر الأهم عالمياً (وفق معايير لجنة بازل)، وتقيس مدى كفاية رأس مال البنك لمواجهة المخاطر التي يتعرض لها (مخاطر الائتمان، السوق، والتشغيل).

نسبة كفاية رأس المال = (رأس المال التنظيمي / الأصول المرجحة بالمخاطر) × 100

تعبر هذه النسبة عن "مصدة الأمان"؛ فبدلاً من تقسيم رأس المال على إجمالي الأصول، يتم تقسيمه على الأصول بعد ترجيحها حسب درجة خطورتها (مثلاً: السندات الحكومية خطرها 0%، بينما القروض الاستهلاكية خطرها 100%).

2.3 نسبة الرافعة المالية(Leverage Ratio)

تقيس مدى اعتماد البنك على الديون (الودائع والاقتراض من البنوك الأخرى) مقابل أمواله الخاصة.

نسبة الرافعة المالية = إجمالي الالتزامات / إجمالي حقوق الملكية

البنوك بطبيعتها تعتمد على الرافعة المالية بشكل كبير، ولكن إذا ارتفعت هذه النسبة بشكل مبالغ فيه، يصبح البنك "هشاً" مالياً، لأن أي خسارة بسيطة في الأصول قد تؤدي إلى تآكل رأس المال بالكامل.

3.3 نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول(Equity to Total Assets)

هي أبسط مقاييس الملاءة وتوضح مساهمة الملاك في تمويل أصول البنك.

نسبة حقوق الملكية إلى الأصول = (إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول) × 100

كلما ارتفعت هذه النسبة، زادت درجة أمان البنك وقل اعتماده على المصادر الخارجية، مما يعزز مركزه المالي ضد الهزات المفاجئة.

4.مؤشرات جودة الأصول والقروض المتعثرة:

تُعد **جودة الأصول (Asset Quality)** القلب النابض للبنك، فالبنك هو في الأساس "مخزن للمخاطر". إذا فسدت الأصول (أي إذا عجز المقترضون عن السداد)، فإن الأرباح والسيولة وحتى رأس المال سيتآكلون.

1.4 نسبة القروض المتعثرة(Non-Performing Loans Ratio -NPL)

تعتبر أهم مؤشر على الإطلاق لقياس جودة الأصول. هي تقيس نسبة القروض التي توقف أصحابها عن سداد الأقساط أو الفوائد لفترة (غالباً تزيد عن 90 يوماً).

نسبة القروض المتعثرة = (إجمالي القروض المتعثرة / إجمالي المحفظة الائتمانية) × 100

كلما انخفضت هذه النسبة، دل ذلك على جودة عالية للمحفظة الائتمانية وقدرة البنك على تحصيل أمواله. الارتفاع الكبير لهذه النسبة هو أول نذير لإفلاس البنك.

2.4 نسبة تغطية المخصصات(Provision Coverage Ratio -PCR)

عندما يتعثر قرض، يلتزم البنك باقتطاع جزء من أرباحه ووضعه جانباً كـ "مخصص" لمواجهة خسارة هذا القرض. هذه النسبة تقيس مدى كفاية هذه المخصصات.

نسبة تغطية المخصصات = (إجمالي مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض المتعثرة) × 100

تعكس "الحذر" لدى الإدارة؛ فكلما اقتربت النسبة من 100%، كان البنك أكثر أماناً لأنه استعد مسبقاً لخسارة هذه الديون دون أن يؤثر ذلك على استقراره المستقبلي.

3.4 نسبة صافي القروض المتعثرة إلى حقوق الملكية

يقيس هذا المؤشر مدى التهديد الذي تشكله القروض الفاسدة على رأس مال البنك الخاص.

النسبة = (القروض المتعثرة –المخصصات) / إجمالي حقوق الملكية

توضح ما إذا كان البنك قادراً على الصمود إذا اضطر لشطب كل ديونه المتعثرة من أمواله الخاصة.

4.4 تركز الائتمان(Credit Concentration)

يقيس مدى توزيع القروض على قطاعات مختلفة (صناعة، زراعة، عقارات) أو عملاء كبار.

البنك الذي يقرض قطاعاً واحداً فقط (مثل العقارات) يكون أداؤه مهدداً بشدة إذا نهار هذا القطاع. الجودة هنا تعني التنوع.

ومن أهم الانتقادات المقدمة لنموذج النسب المالية:

- محدودية الزمن :تعتمد على بيانات ماضية (تاريخية)، مما يجعلها قاصرة عن التنبؤ الدقيق بمستقبل البنك في بيئة متغيرة.
- إهمال العوامل غير المالية :تركز على الأرقام فقط وتتجاهل العوامل النوعية مثل رضا العملاء، كفاءة الموظفين، والابتكار التكنولوجي.
- قابلية التلاعب :يمكن للإدارة اللجوء لسياسات "تجميل الميزانية "لإظهار نسب سيولة أو ربحية قوية (وهمية) في نهاية السنة المالية.
- غياب معيار موحد :يصعب المقارنة بين البنوك بسبب اختلاف السياسات المحاسبية وطرق تقدير المخصصات من بنك لآخر.
- تجاهل الظروف الاقتصادية :لا تأخذ في الاعتبار أثر التضخم أو التغيرات المفاجئة في القوة الشرائية، مما قد يضخم الأرباح صورياً.
- النزعة قصيرة الأمد :تضغط على الإدارة لتحقيق نتائج مالية سريعة لإرضاء المساهمين على حساب الاستثمار الاستراتيجي طويل الأجل.

ثالثا: تقييم الأداء باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية(ROE -DuPont)

يُعد نموذج العائد على حقوق الملكية(Return on Equity Model) ، والمعروف عالمياً بـ "تحليل ديبون " (DuPont Analysis)، من أرقى وأعمق أدوات التحليل المالي. فبينما تكتفي النسب التقليدية بإعطاء "رقم نهائي" للربحية، يقوم هذا النموذج بتفكيك هذا الرقم إلى أجزائه الأصيلة لمعرفة المصدر الحقيقي للربح.

1.علاقة العائد على حقوق الملكية

تعتبر هذه العلاقة الصيغة المختصرة لنموذج "ديبون"، وهي تربط بين الربحية، الكفاءة، والمديونية في معادلة واحدة:

ROE = هامش صافي الربح × معدل دوران الأصول × مضاعف حقوق الملكية

هذه العلاقة توضح أن العائد الذي يحصل عليه المساهمون (ROE) ليس مجرد رقم معزول، بل هو محصلة لثلاثة قرارات إدارية كبرى: (كم نربح من المبيعات؟) و(كيف نستخدم أصولنا؟) و(كم نستخدم من الديون؟).

2.تفكيك النموذج إلى مكوناته الثلاثة: يقوم تحليل ديبون (DuPont Analysis) بتفكيك نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، مما يسمح للمحلل بمعرفة ما إذا كان نمو أرباح البنك ناتجاً عن كفاءة حقيقية أم عن مخاطرة عالية.إليك تفكيك المكونات الثلاثة:

هامش صافي الربح:(Net Profit Margin)

صافي الربح / إجمالي الإيرادات

يقيس الكفاءة التشغيلية ويخبرنا كم يتبقى للبنك من كل دينار إيراد بعد دفع كافة المصاريف والضرائب. إذا ارتفع، فهذا يعني أن البنك يتحكم جيدا في تكاليفه.

معدل دوران الأصول:(Asset Turnover)

إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول

يقيس كفاءة استخدام الأصول ويوضح قدرة البنك على توليد تدفقات مالية وإيرادات باستخدام أصوله (القروض، الاستثمارات). إذا انخفض، فهذا يعني أن لدى البنك أصولاً "خاملة" لا تنتج دخلاً كافياً.

مضاعف حقوق الملكية أو الرفع المالي :(Equity Multiplier)

إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية

يقيس الرافعة المالية (المخاطرة) ويوضح مدى اعتماد البنك على أموال الغير (الودائع والديون) لتمويل أصوله. كلما زاد هذا الرقم، زاد العائد على حقوق الملكية، ولكن تزداد معه مخاطر الإفلاس لأن الاعتماد على الديون يصبح كبيراً.

من أهم الانتقادات المقدمة للنموذج:

- يعتمد على قيم محاسبية تاريخية قد لا تعكس الواقع الاقتصادي الحالي.
- يركز على الربحية ويهمل "مخاطر السيولة" و"كفاية رأس المال."
- قد يغري الإدارة بزيادة المديونية (الرفع المالي) لتعظيم العائد بشكل غير آمن.
- لا يقيس العوامل النوعية مثل جودة الخدمة أو التطور التكنولوجي.

رابعا: التقييم باستخدام نموذج كاملز(CAMELS)

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية وتم تبنيه من قبل لجنة "بازل" للرقابة المصرفية، وهو نظام تقييم دولي تستخدمه البنوك المركزية لفحص وتصنيف المؤسسات المالية. كلمة CAMELSهي اختصار لستة معايير أساسية يتم من خلالها تشريح أداء البنك وتحديد درجة خطورته.

يعتمد هذا النموذج على نظام تنقيط (من 1 إلى 5)، حيث يمثل الرقم (1) أفضل أداء وأعلى استقرار، بينما يمثل الرقم (5) حالة من الخطر الشديد التي تستدعي التدخل الفوري.

1.أهمية تطبيق النموذج في الرقابة المصرفية:

- الإنذار المبكر :يعمل كأداة لاستشراف الأزمات قبل وقوعها عبر كشف نقاط الضعف في الأداء المالي والإداري.
- التقييم الشامل :يمزج بين الأرقام الكمية (الربحية والسيولة) والعوامل النوعية (كفاءة الإدارة) لتقديم صورة حقيقية للبنك.
- تحديد درجة الخطورة :يوفر تصنيفاً دقيقاً (من 1 إلى 5) يساعد السلطات الرقابية على تحديد البنوك التي تحتاج تدخلاً عاجلاً.
- حماية المودعين :يضمن سلامة المركز المالي للبنك وقدرته على الوفاء بالتزاماته، مما يعزز الثقة في النظام المصرفي ككل.
- توجيه القرارات الرقابية :يمنح البنوك المركزية أساساً قانونياً وفنياً لفرض إجراءات تصحيحية أو قيود على البنوك المتعثرة.
- معيار دولي موحد :يسمح بمقارنة البنوك المحلية بالمعايير العالمية، مما يسهل تقييم جودة النظام المصرفي أمام المؤسسات الدولية.

2.المكونات الستة للنموذج:

1.2 كفاية رأس المال(Capital Adequacy –C)

يقيم هذا المعيار قدرة البنك على امتصاص الخسائر غير المتوقعة.

الهدف :التأكد من أن البنك يمتلك "مصدة أمان" كافية من أمواله الخاصة لحماية المودعين.

كيفية القياس :عبر نسبة كفاية رأس المال (رأس المال / الأصول المرجحة بالمخاطر).

2.2 جودة الأصول(Asset Quality -A)

يركز على فحص محفظة القروض والاستثمارات للكشف عن الديون المشكوك في تحصيلها.

الهدف :معرفة مدى خطورة الأصول التي يمتلكها البنك ومدى فاعلية سياسات الإقراض لديه.

كيفية القياس :نسبة القروض المتعثرة (NPL) ونسبة المخصصات المكونة لتغطية تلك القروض.

3.2 كفاءة الإدارة(Management –M)

هذا هو المعيار النوعي الوحيد في النموذج، حيث يقيم قدرة القيادة على الاستجابة للمتغيرات.

الهدف :قياس كفاءة مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجيات، والالتزام بالقوانين، ونظام الرقابة الداخلية.

كيفية القياس :لا توجد معادلة رقمية، بل يتم عبر الفحص الميداني وتقارير التدقيق.

4.2 الربحية(Earnings – E)

يقيم قدرة البنك على توليد عوائد مستدامة تضمن نموه المستقبلي.

الهدف :التأكد من أن أرباح البنك ناتجة عن عمليات تشغيلية حقيقية وليست مجرد مكاسب استثنائية أو تلاعبات محاسبية.

كيفية القياس :العائد على الأصول(ROA) ، العائد على حقوق الملكية(ROE) ، وهامش الفائدة الصافي.

5.2 السيولة(L- Liquidity)

يقيس قدرة البنك على تحويل أصوله إلى نقد بسرعة لمواجهة طلبات السحب المفاجئة.

الهدف :ضمان عدم وقوع البنك في "أزمة سيولة" حتى لو كان يحقق أرباحاً جيدة.

كيفية القياس :نسبة تغطية السيولة(LCR) ، ونسبة السيولة النقدية.

6.2 الحساسية لمخاطر السوق(S- Sensitivity)

يقيس مدى تأثر البنك بالتغيرات الخارجية مثل أسعار الفائدة، أسعار الصرف، وأسعار الأسهم.

الهدف :معرفة مدى "هشاشة" أرباح ورأس مال البنك أمام التقلبات المفاجئة في الأسواق المالية.

كيفية القياس :اختبارات الضغط (Stress Testing) وفجوة أسعار الفائدة.

بعد فحص هذه المكونات، يتم إعطاء البنك درجة إجمالية من **1إلى 5**:

- **1**:بنك ممتاز ومستقر جداً.
- **2**:بنك سليم مالياً مع وجود ملاحظات طفيفة.
- **3**:بنك لديه نقاط ضعف تستدعي القلق والرقابة.
- **4**:بنك في وضع خطر يتطلب إجراءات تصحيحية فورية.
- **5**:بنك في حالة انهيار وشيك يستدعي التدخل أو التصفية.

3.نظام التصنيف الكمي والنوعي للسلامة المصرفية

نظام التصنيف للسلامة المصرفية هو المنهجية التي تتبعها السلطات الرقابية (البنوك المركزية) لتقييم الوضع العام للبنك من خلال دمج الأرقام الصماء (الجانب الكمي) مع الحقائق الإدارية والتشغيلية (الجانب النوعي). إليك شرح لكيفية عمل هذين الشقين:

1.3 الجانب الكمي (Quantitative Assessment)

يركز هذا الجانب على "ما تقوله الأرقام" من واقع القوائم المالية، ويتم الاعتماد فيه على النسب المالية التي شرحناها سابقاً:

- كفاية رأس المال: قياس القدرة على مواجهة الصدمات من خلال نسبة CAR.
- السيولة: قياس القدرة على الوفاء بالالتزامات عبر نسب السيولة النقدية وتغطية السيولة.
- الربحية: قياس كفاءة توليد الأرباح من الأصول وحقوق الملكية (ROE،ROA).
- جودة الأصول: قياس حجم القروض المتعثرة (NPL) ونسبة تغطية المخصصات.

2.3 الجانب النوعي (Qualitative Assessment)

يركز على "ما وراء الأرقام"، وهو الجانب الذي يحدد استدامة البنك وقدرته على الاستمرار في المستقبل، ويشمل:

- كفاءة الإدارة: تقييم خبرة المسيرين، وقدرتهم على اتخاذ قرارات حكيمة في الأزمات.
- الرقابة الداخلية: مدى قوة نظام التدقيق الداخلي ومنع الاحتيال أو الأخطاء البشرية.

- الالتزام (Compliance): مدى احترام البنك للقوانين والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي ومعايير مكافحة غسيل الأموال.
- إدارة المخاطر: تقييم الأنظمة والبرامج التي يستخدمها البنك للتنبؤ بالمخاطر (ائتمانية، سوقية، تشغيلية) قبل وقوعها.

3.3 التكامل بين الجانبين

لا يمكن الفصل بين الجانبين عند الحكم على سلامة البنك، فالتصنيف النهائي يجمع بينهما كما يلي:

- التصنيف الكمي: يعطي مؤشراً عن "الحالة الراهنة" (هل البنك بخير الآن؟).
- التصنيف النوعي: يعطي مؤشراً عن "المستقبل" (هل سيظل البنك بخير غداً؟).

مثال: قد يحقق البنك أرباحاً هائلة (كمي ممتاز)، لكنه يتبع سياسات إدارية متهورة وتفتقر للرقابة (نوعي سيء). في هذه الحالة، سيعطيه النظام الرقابي تصنيفاً منخفضاً لأنه عرضة للانهيار المفاجئ.

في نموذج CAMELS، نجد أن:

- الرموز **(C , A, E, L, S)** هي تقييمات كمية تعتمد على المعادلات والنسب.
- الرمز **(M)** هو التقييم النوعي الذي يمثل كفاءة الإدارة والرقابة.

خامسا: تقييم الأداء باستخدام ببطاقة الأداء المتوازن(Balanced Scorecard)

ابتكر هذا النموذج كل من "روبرت كابلان" و"ديفيد نورتون"، وتقوم فكرته الأساسية على أن نجاح البنك لا يمكن قياسه فقط بالأرباح والسيولة، بل يجب أن يكون هناك توازن بين الأهداف المالية قصيرة الأجل والعوامل الاستراتيجية طويلة الأجل.

تعتمد البطاقة على النظر إلى أداء البنك من خلال أربعة محاور متكاملة، حيث يؤدي النجاح في أحدها إلى النجاح في الآخر، مما يخلق "سلسلة من القيمة" تضمن استمرارية المؤسسة المصرفية في بيئة تنافسية ومعقدة.

1.المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن(BSC)

1.1 المحور المالي(Financial Perspective)

هذا المحور يجيب على السؤال: "لكي ننجح مالياً، كيف يجب أن يراك المساهمون؟."

الهدف :قياس الربحية والنمو المالي.

المؤشرات في البنك :العائد على حقوق الملكية(ROE) ، هامش الفائدة، خفض التكاليف التشغيلية، وزيادة حصة البنك في السوق.

2.1 محور العملاء(Customer Perspective)

يجيب على السؤال: "لكي نحقق رؤيتنا، كيف يجب أن يراك العملاء؟."

الهدف :التميز في تقديم الخدمات لضمان ولاء العملاء.

المؤشرات في البنك :درجة رضا العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء (عدم غلق الحسابات)، سرعة معالجة طلبات القروض، ونسبة نمو عدد العملاء الجدد.

3.1 محور العمليات الداخلية(Internal Business Processes)

يجيب على السؤال: "في أي العمليات يجب أن نتميز لنرضي العملاء والمساهمين؟."

الهدف :رفع كفاءة الإجراءات داخل البنك.

المؤشرات في البنك :كفاءة النظام البنكي الرقمي، جودة الرقابة الداخلية، سرعة تنفيذ المعاملات عبر الصرافات الآلية، والالتزام بالمعايير الرقابية

4.1 محور التعلم والنمو(Learning and Growth Perspective)

يجيب على السؤال: "كيف سنحافظ على قدرتنا على التغيير والتطوير؟."

الهدف :الاستثمار في العنصر البشري والتكنولوجيا (وهو أساس كل المحاور الأخرى).

المؤشرات في البنك :عدد الساعات التدريبية للموظفين، نسبة استبقاء الكفاءات، مستوى الثقافة الرقمية لدى الموظفين، ومدى توفر أنظمة معلومات متطورة.

2.العلاقة السببية (كيف تعمل البطاقة)

تعتبر البطاقة "خريطة طريق"، حيث أن:

- التعلم والنمو الجيد (موظفون أكفاء) يؤدي إلى...
- عمليات داخلية ممتازة (خدمة سريعة وخالية من الأخطاء) تؤدي إلى...
- رضا العملاء (إقبال كبير وولاء) يؤدي في النهاية إلى...
- نتائج مالية قوية (أرباح مرتفعة للمساهمين)

مزايا تطبيقها في البنوك:

- التوازن :عدم التركيز على الربح اللحظي على حساب سمعة البنك أو رضا العميل.
- الرؤية الاستراتيجية :تحويل خطة البنك من مجرد كلام نظري إلى "مؤشرات قياس" حقيقية.
- التحفيز :ربط أداء الموظفين بأهداف البنك الكلية.

3. دور البطاقة في ربط الاداء البنكي بالاستراتيجية طويلة المدى

تلعب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دور "الجسر" الذي يربط بين الأرقام اليومية الصماء والرؤية الاستراتيجية البعيدة للبنك. فالبنك الذي يكتفي بالنسب المالية يعيش في الحاضر، أما البنك الذي يستخدم البطاقة فهو يبني مستقبله. تقوم البطاقة بهذا الربط الاستراتيجي:

1.3 تحويل الرؤية إلى أهداف ملموسة (Translation)

عادة ما تكون استراتيجيات البنوك عبارة عن شعارات عامة (مثل: "نحن البنك الأكثر ابتكاراً"). تقوم البطاقة بتحويل هذا الشعار إلى أهداف حقيقية:

استراتيجياً: الابتكار الرقمي.

إجرائياً (عبر البطاقة): إطلاق تطبيق هاتفي جديد بنهاية السنة (محور العمليات) وتدريب 90% من الموظفين عليه (محور التعلم).

2.3 خلق التوازن بين الأمد القصير والطويل

البنوك غالباً ما تسقط في فخ "الأرباح السريعة" التي قد تضر بمستقبلها. البطاقة تمنع ذلك من خلال:

المدى القصير: مراقبة الأرباح الحالية (المحور المالي).

المدى الطويل: مراقبة رضا العملاء وتطوير المهارات البشرية، لأنها هي التي ستولد أرباحاً بعد 5 أو 10 سنوات.

3.3 رسم خرائط السبب والنتيجة (Strategy Map)

هذا هو الدور الأهم؛ حيث توضح البطاقة للبنك أن الاستراتيجية ليست مجرد أهداف منفصلة، بل هي سلسلة مترابطة:

- إذا استثمرنا في أنظمة الحماية السيبرانية (تعلم ونمو).
- ستصبح المعاملات البنكية أكثر أماناً (عمليات داخلية).
- مما يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء (محور العملاء).
- وفي النهاية تزداد الودائع والأرباح (محور مالي).

4.3 توحيد جهود الموظفين (Alignment)

من خلال البطاقة، يدرك أصغر موظف في البنك (مثل موظف الاستقبال) كيف أن حسن تعامله مع العميل (محور العملاء) يصب في النهاية في تحقيق الاستراتيجية الكبرى للبنك وزيادة ربحيته.

5.3 التغذية الراجعة والتعلم الاستراتيجي

البطاقة ليست نظاماً جامداً؛ فهي تسمح للبنك بمراجعة استراتيجيته. إذا حقق البنك أهدافه في "العمليات" و"التعلم" ولكن أرباحه لم تزد، فهذا يعني أن هناك خللاً في "الاستراتيجية" نفسها وليس في التنفيذ، مما يستدعي تعديل المسار.

سادسا: تقييم الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة(EVA) ،

يعد نموذج القيمة الاقتصادية المضافة التحول الجوهري من "منطق الربح المحاسبي" إلى "منطق الثروة الاقتصادية". فبينما تقيس النماذج التقليدية ما حققه البنك من فوائض رقمية، يأتي هذا النموذج ليجيب على السؤال الأصعب : "هل غطت هذه الأرباح تكلفة رأس المال والمخاطر التي تحملها المساهمون؟ ."وبذلك، هو لا يعتبر البنك ناجحاً لمجرد تحقيقه ربحاً، بل فقط عندما يتجاوز هذا الربح الحد الأدنى المطلوب لتعويض أصحاب المال عن استثماراتهم.

1.تعريف نموذج القيمة المضافة(EVA)

هو مقياس للأداء المالي يهدف إلى قياس الربح الحقيقي للبنك بعد خصم تكلفة جميع الموارد المالية المستخدمة (بما فيها حقوق الملكية). وهو يوضح ما إذا كان البنك قد خلق ثروة إضافية للمساهمين أم أنه "أكل" من رأس مالهم.

2.علاقة القياس (المعادلة)

يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة وفق المعادلة التالية :

$$EVA = NOPAT - (WACC \times IC)$$

- **NOPAT:** صافي ربح التشغيل بعد الضريبة.
- **WACC:** المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال (تكلفة الأموال).
- **IC:** رأس المال المستثمر.

3.حالات الحكم على أداء البنك

بناءً على نتيجة الـ EVA، يتم تقييم البنك كما يلي:

- **EVA> 0** قيمة موجبة :البنك حقق أرباحاً تغطي تكلفة رأس المال وزيادة، وبذلك نجح في خلق قيمة للمساهمين.
- **EVA= 0** البنك حقق أرباحاً تعادل تكلفة رأس المال فقط (نقطة التعادل الاقتصادي).
- **EVA< 0** قيمة سالبة :البنك حقق أرباحاً محاسبية، لكنها أقل من تكلفة رأس المال، وبذلك فهو يدمر قيمة المساهمين.

4.أهمية النموذج في البنوك

- التميز عن الربح المحاسبي :يكشف البنوك التي تظهر "رابحة" في الميزانية وهي في الحقيقة تخسر اقتصادياً.
- توجيه الإدارة :يدفع المديرين لاتخاذ قرارات استثمارية ذات عائد أعلى من تكلفة التمويل.
- ربط المكافآت بالأداء :تستخدمه البنوك العالمية كأساس لمنح الحوافز للإدارة العليا.

تسيير أصول وخصوم البنك

يتعلق المحور بدراسة العناصر التالية:

أولا: الإطار المفاهيمي لتسيير الأصول والخصوم(ALM)

ثانيا: إدارة المخاطر المرتبطة بالأصول والخصوم

ثالثا: أدوات وتقنيات تسيير الأصول والخصوم

رابعا: استراتيجيات تسيير الأصول والخصوم

لم يعد العمل المصرفي مجرد عملية قبول ودائع ومنح قروض بشكل منفصل، بل أصبح فنّاً في إدارة "التوازن الحرج "بين موارد البنك واستخداماته .يمثل تسيير الأصول والخصوم (ALM) العقل المدبر للمالية المصرفية، حيث يهدف إلى التنسيق المتكامل بين جانب الموجودات وجانب المطلوبات في الميزانية.

تكمن فلسفة هذا المحور في مواجهة المعضلة المصرفية الكبرى :كيف يحقق البنك أقصى ربحية من أصوله (القروض والاستثمارات) مع ضمان أقصى سيولة لمواجهة التزاماته (الودائع)، وكل ذلك في ظل بيئة متقلبة من أسعار الفائدة والعملات .إن تسيير الأصول والخصوم ليس مجرد إجراء محاسبي، بل هو استراتيجية دفاعية وهجومية في آن واحد؛ تحمي البنك من مخاطر السوق وتوجهه نحو اقتناص الفرص الاستثمارية الأكثر أماناً واستدامة.

أولا: الإطار المفاهيمي لتسيير الأصول والخصوم(ALM)

تعتبر عملية تسيير الأصول والخصوم بمثابة "غرفة القيادة" في البنك؛ فهي العملية التي لا تتوقف عند مجرد تسجيل العمليات المالية، بل تمتد لتصميم استراتيجية تضمن بقاء البنك في حالة توازن مستمر. ففي ظل تقلبات الأسواق المالية، يصبح التنسيق بين ما يملكه البنك (الأصول) وما هو مدين به (الخصوم) هو الضمان الوحيد لتحقيق الربحية دون السقوط في فخ الإفلاس أو نقص السيولة.

1. تعريف تسيير الأصول والخصوم(ALM) يمكن تعريف هذا المفهوم من عدة زوايا (رقابية، إدارية، ومخاطر):

التعريف الإداري (الوظيفي) :هو مجموعة من السياسات والقرارات التي تهدف إلى تنسيق إدارة الميزانية المصرفية ككتلة واحدة، من خلال الربط بين آجال استحقاق الأصول وآجال استحقاق الخصوم، لضمان تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية".

التعريف من منظور المخاطر (تعريف لجنة بازل): هو إطار رقابي يهدف إلى إدارة مخاطر سعر الفائدة ومخاطر السيولة التي تواجه الميزانية، من خلال تقليل الفجوات الناتجة عن عدم توافق التوقيت أو السعر بين بنود الأصول والخصوم".

التعريف المالي (منظور القيمة): هو عملية تهدف إلى تعظيم صافي هامش الفائدة (NIM) وحماية القيمة السوقية لحقوق الملكية، وذلك عبر الموازنة المستمرة بين العائد المتوقع من الاستثمارات وتكلفة الحصول على الأموال".

"كذلك هو نظام متكامل يجمع بين المحاسبة والتمويل والإحصاء، يستخدمه البنك للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية والتحوط ضد تقلبات الأسعار (فائدة، صرف) بما يضمن الاستقرار المالي المستدام".

2.الأهداف الأساسية:

- تعظيم صافي هامش الفائدة :(NIM) وهو الفرق بين الفوائد المحصلة من القروض والفوائد المدفوعة للمودعين.
- ضمان السيولة :التأكد من قدرة البنك على سداد التزاماته تجاه المودعين في أي وقت دون خسائر.
- حماية القيمة السوقية للبنك :الحفاظ على استقرار رأس مال البنك أمام تقلبات الأسواق المالية.

3.لجنة تسيير الأصول والخصوم(ALCO)

لا يمكن ترك تسيير الميزانية للصدفة، لذا يتم إنشاء "عقل مدبر" داخل البنك يُعرف بلجنة ALCO (Asset and Liability Committee)

✓ **دور اللجنة:**

- تحديد أسعار الفائدة على الودائع والقروض بناءً على وضع السوق.
- تحديد حجم السيولة التي يجب الاحتفاظ بها كاحتياطي.
- مراقبة الفجوات المالية واتخاذ قرارات سريعة لسدها (مثلاً: إذا زادت السحوبات، تقرر اللجنة الاقتراض من بنوك أخرى).

✓ **تشكيل اللجنة** :تضم عادةً القيادات العليا: المدير العام، مدير المخاطر، المدير المالي، ومدير الخزينة. هذا التنوع يضمن موازنة الأهداف التنافسية (مدير القروض يريد التوسع، ومدير المخاطر يريد الحذر).

4.مبادئ التوازن بين الأصول والخصوم

لكي ينجح تسيير الأصول والخصوم، يجب الالتزام بقواعد تضمن سلامة البنك:

✓ **قاعدة الاستحقاق :(Matching Principle)** تنص على ضرورة تمويل الأصول طويلة الأجل (مثل القروض العقارية لمدة 20 سنة) بخصوم طويلة الأجل (مثل السندات أو الودائع طويلة الأجل)، وعدم الاعتماد الكلي على الودائع تحت الطلب لتمويل مشاريع طويلة.

✓ **قاعدة التكلفة والعائد** :يجب أن يكون العائد من الأصول دائماً أعلى من تكلفة الخصوم بما يغطي التكاليف التشغيلية للبنك ويحقق هامش ربح.

✓ **قاعدة التنويع** :عدم تركيز الأصول في قطاع واحد (مثل العقارات فقط) وعدم الاعتماد على مصدر واحد للتمويل (مثل كبار المودعين فقط)، لتجنب الصدمات المفاجئة.

إن تسيير الأصول والخصوم ليس مجرد وظيفة فنية، بل هو فلسفة إدارية تهدف إلى تحويل المخاطر إلى فرص. فمن خلال لجنة الـ ALCO والقواعد الصارمة للتوازن، يتمكن البنك من الإبحار في سوق مالية متقلبة دون أن يفقد توازنه بين تحقيق الربح وحماية أموال المودعين.

ثانيا: إدارة المخاطر المرتبطة بالأصول والخصوم

تمثل إدارة المخاطر في نظام " ALM درع الحماية" للبنك؛ فهي تهدف إلى رصد ومعالجة عدم التوافق بين الأصول والخصوم. فكل فجوة في الآجال أو الأسعار تُعد خطراً كامناً، والسيطرة على هذه المخاطر (فائدة، سيولة، صرف) هي التي تضمن تحويل تقلبات السوق من تهديدات إلى فرص للاستقرار والنمو.

1.إدارة مخاطر سعر الفائدة

تنشأ هذه المخاطر عندما تتغير أسعار الفائدة في السوق، مما يؤثر على قيم الأصول والخصوم، وبالتالي على صافي إيرادات الفوائد والقيمة الاقتصادية للبنك.

1.1 الفجوة بين الأصول والخصوم الحساسة لسعر الفائدة(Rate-Sensitive Gap)

ليست كل بنود الميزانية تتأثر بتغير أسعار الفائدة في نفس الوقت. لذا يقسم البنك ميزانيته إلى:

- **أصول حساسة :(RSA)** وهي الأصول التي يتغير عائدها بسرعة مع تغير السوق (مثل القروض ذات الفائدة المتغيرة، أو الاستثمارات قصيرة الأجل).
- **خصوم حساسة :(RSL)** وهي الالتزامات التي تتغير تكلفتها بسرعة (مثل الودائع قصيرة الأجل أو القروض بين البنوك).

مفهوم الفجوة :(Gap) هو الفرق بين هذه الأصول وهذه الخصوم لفترة زمنية محددة :

$$Gap = RSA - RSL$$

2.1 أثر تقلبات الأسعار على هامش الربح(Impact on NIM) يعتمد أثر تغير سعر الفائدة على "وضعية الفجوة" التي يتبناها البنك:

- **الفجوة الموجبة:(RSA>RSL)**
  - **في حالة ارتفاع الفائدة :**يرتفع هامش الربح (لأن الأصول التي تدر دخلاً تزيد عوائدها أسرع من تكلفة الخصوم).
  - **في حالة انخفاض الفائدة :**ينخفض هامش الربح.

تكون مفيدة عندما ترتفع أسعار الفائدة في السوق، لأن البنك لديه أصول كثيرة سيعيد تسعيرها بالفائدة المرتفعة الجديدة، بينما خصومه (تكاليفه) ثابتة أو ترتفع ببطء، مما يؤدي لزيادة صافي هامش الفائدة.(NIM) وتشكل خطرا إذا انخفضت الفائدة فجأة، ستنخفض أرباح البنك بسرعة.

- **الفجوة السالبة:(RSA<RSL)**
  - **في حالة ارتفاع الفائدة :**ينخفض هامش الربح (لأن تكلفة الودائع والخصوم تزيد أسرع من عوائد القروض).
  - **في حالة انخفاض الفائدة :**يرتفع هامش الربح.

تكون مفيدة عندما تنخفض أسعار الفائدة في السوق، لأن تكلفة الودائع والديون على البنك ستنخفض بسرعة، بينما عوائد قروضه ثابتة أو تنخفض ببطء، مما يوسع هامش الربح، وتشكل خطرا إذا ارتفعت الفائدة، ستأكل التكاليف المرتفعة كل أرباح البنك.

- **الفجوة الصفرية:(RSA=RSL)**
  - هنا يكون البنك في حالة تحوط كامل؛ حيث لا يتأثر هامش الربح بتغيرات الفائدة (تغير العائد يلغي تغير التكلفة).

تسمى حالة "التحصين"؛ حيث لا يتأثر البنك سواء صعدت الفائدة أو هبطت، هي الاستراتيجية الأكثر أماناً لكنها الأقل تحقيقاً للأرباح الاستثنائية.

3.1 استراتيجيات الإدارة والتحوط:

تستخدم لجنة الـ **ALCO**أدوات لمواجهة هذه التقلبات:

- **تعديل الهيكل :**تغيير آجال القروض أو الودائع لتقليل الفجوة.
- **المشتقات المالية :**استخدام عقود "المبادلة (Swaps)" لتحويل الفائدة المتغيرة إلى ثابتة أو العكس.

- **تحليل الحساسية** :محاكاة أثر تغير الفائدة بنسبة **1%** مثلاً على الأرباح المتوقعة.

إن نجاح البنك في إدارة مخاطر سعر الفائدة لا يعني بالضرورة إلغاء الفجوة تماماً، بل يعني **إدارتها بذكاء**؛ بحيث يتوقع البنك اتجاه السوق ويعدل فجوته بما يضمن تعظيم الأرباح عند صعود الفائدة وحماية الميزانية عند هبوطها.

2.إدارة مخاطر السيولة:

تعتبر السيولة "أكسجين" البنك؛ فبينما يقتل نقص الربحية البنك ببطء، فإن نقص السيولة يقتله فوراً. تتعلق هذه المخاطر بقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية عند استحقاقها دون تكبد خسائر غير مقبولة.

1.2 الفجوة الزمنية بين التدفقات النقدية(Liquidity Gap Analysis)

تعتمد البنوك على مبدأ "تحويل الآجال"، أي أخذ ودائع قصيرة الأجل ومنح قروض طويلة الأجل، وهذا يخلق فجوات زمنية طبيعية.

- **قياس الفجوة** :يتم تقسيم الميزانية إلى "سلال زمنية" (مثلاً: أقل من شهر، 1–3 أشهر، سنة.. إلخ).
- **الفجوة السالبة** :عندما تكون التدفقات الخارجة (الودائع المستحقة) أكبر من الداخلة (أقساط القروض المحصلة) في فترة معينة. هنا يواجه البنك عجزاً يجب تمويله.
- **الفجوة الموجبة** :عندما تزيد التدفقات الداخلة عن الخارجة، مما يوفر فائضاً يحتاج إلى استثمار لضمان عدم تعطل الأموال.

2.2 استراتيجيات توفير السيولة الاضطرارية(Contingency Funding Plan –CFP)

عندما تحدث أزمة سيولة مفاجئة (سحوبات جماعية أو تعثر محصلات)، يلجأ البنك إلى "خطط الطوارئ" التي تشمل:

- **إدارة الجانب المدين (إدارة الأصول):**
  - بيع الأصول السائلة (مثل سندات الخزينة) بسرعة.
  - تقليص منح القروض الجديدة لتوفير الكاش.
- **إدارة الجانب الدائن (إدارة الخصوم):**
  - الاقتراض من سوق ما بين البنوك .
  - رفع أسعار الفائدة على الودائع لجذب مدخرات جديدة بسرعة.
- **الملاذ الأخير:**
  - اللجوء إلى البنك المركزي للاقتراض (نافذة الخصم)، وهي المرحلة الأخيرة لأنها قد تعطي إشارة سلبية للسوق عن وضع البنك.

إدارة السيولة هي لعبة سباق مع الزمن؛ فالنجاح ليس في توفير كميات ضخمة من الكاش (لأنها تعطل الربحية)، بل في توفير القدر المناسب في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

3.إدارة مخاطر سعر الصرف والمخاطر التشغيلية

لا تقتصر مخاطر الميزانية على الفوائد والسيولة فقط، بل تمتد لتشمل تقلبات قيم العملات الأجنبية (مخاطر السوق) والأخطاء البشرية أو التقنية في تنفيذ العمليات (المخاطر التشغيلية)، وكلاهما قد يؤدي إلى تآكل قاعدة رأس المال فجأة.

1.3 تأثير تقلب العملات على المركز المالي(Foreign Exchange Risk)

تنشأ هذه المخاطر عندما يمتلك البنك أصولاً (قروض، استثمارات) أو خصوماً (ودائع، قروض خارجية) مقومة بعملات أجنبية.

- **المركز المالي المكشوف (Open Position):** هو عدم التساوي بين الأصول والخصوم بعملة معينة.
  - **مركز طويل (Long Position):** الأصول بالعملة الأجنبية **أكبر**من الخصوم، هنا يربح البنك إذا ارتفعت قيمة العملة الأجنبية، ويخسر إذا انخفضت.
  - **مركز قصير (Short Position):** الأصول بالعملة الأجنبية أقل الخصوم، هنا يخسر البنك إذا ارتفعت قيمة العملة الأجنبية (لأن ديونه أصبحت أغلى).
- **أثر التقلبات على الميزانية:** أي تغير مفاجئ في سعر الصرف يؤدي إلى إعادة تقييم هذه البنود، مما قد يتسبب في خسائر فادحة تظهر مباشرة في حساب الأرباح والخسائر أو في حقوق الملكية.

2.3 المخاطر التشغيلية(Operational Risk)

وفقاً لاتفاقية "بازل"، هي مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو الأفراد، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية.

- **تأثيرها على الأصول والخصوم:**
  - **أخطاء التنفيذ:** مثل خطأ في تسجيل مبلغ وديعة أو فائدة قرض.
  - **الأعطال التقنية:** توقف أنظمة الدفع أو الاختراقات السيبرانية التي تعطل السيولة.
  - **الاحتيال:** سواء كان داخلياً (اختلاس) أو خارجياً (تزوير)، مما يؤدي لنقص مفاجئ في الأصول.

لكي يحمي البنك مركزه المالي، يتبع الآتي:

- ✓ **المقاصة (Netting):** محاولة موازنة الأصول بالعملة الأجنبية مع الخصوم بنفس العملة ليكون التأثير صفرياً.
- ✓ **المشتقات المالية:** استخدام عقود الصرف الآجلة (Forwards) لتثبيت سعر صرف العملة مستقبلاً.
- ✓ **الرقابة الداخلية:** وضع أنظمة تدقيق صارمة لتقليل الخطأ البشري والتقني.

إن إدارة مخاطر الصرف والعمليات هي التي تمنح البنك الموثوقية، فالبنك الذي ينجح في إدارة فوائده وسيولته قد ينهار بسبب عملية احتيال ضخمة أو تقلب عنيف في سعر عملة أجنبية لم يتحوط لها بشكل كافٍ.

ثالثا: أدوات وتقنيات تسيير الأصول والخصوم

بعد تحديد طبيعة المخاطر التي تهدد ميزانية البنك، تبرز الحاجة إلى "لغة الأرقام" لتحويل هذه التهديدات إلى كميات قابلة للقياس والتحليل. لا يمكن للجنة تسيير الأصول والخصوم (ALCO) اتخاذ قرارات سليمة بناءً على

التوقعات فقط، بل تعتمد على ترسانة من الأدوات التقنية والنماذج الرياضية المعقدة. يهدف هذا المبحث إلى استعراض أهم هذه التقنيات، بدءاً من تحليل الفجوة الذي يراقب السيولة والأسعار، وصولاً إلى تحليل المدة الذي يقيس حساسية القيمة السوقية، وانتهاءً بـ اختبارات الضغط التي تحاكي السيناريوهات الكارثية. إن هذه الأدوات هي التي تمنح الإدارة المصرفية "الرؤية الواضحة" لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

1.تحليل الفجوة(Gap Analysis) :

يُعتبر تحليل الفجوة (Gap Analysis) الأداة الكلاسيكية والأكثر شيوعاً في إدارة الأصول والخصوم، نظراً لبساطتها وقدرتها على إعطاء صورة سريعة عن وضعية السيولة والمخاطر.

يعتمد هذا التحليل على تقسيم ميزانية البنك إلى فترات زمنية(Slices or Buckets) ، ثم مقارنة الأصول والخصوم التي يحل أجلها أو يتغير سعرها خلال كل فترة.

1.1 أنواع الفجوات في التحليل: يُفرق المحللون بين نوعين أساسيين من الفجوات:

- **فجوة سعر الفائدة :(Interest Rate Gap)** تركز على الأصول والخصوم الحساسة لسعر **الفائدة** (RSA, RSL)الهدف منها هو معرفة مدى تأثر "دخل البنك" بتغير الفوائد في السوق.
- **فجوة السيولة :(Liquidity Gap)** تركز على تواريخ الاستحقاق (Maturity)الهدف منها هو التأكد من أن التدفقات النقدية الداخلة تغطي الالتزامات الخارجة في كل فترة زمنية (يوم، أسبوع، شهر).

2.1 كيفية حساب الفجوة (المعادلة الأساسية):تتم عملية الحساب وفق الخطوات التالية:

- تحديد الفترة الزمنية (مثلاً: خلال 30 يوماً).
- جمع الأصول التي تستحق أو تتغير فائدتها في هذه الفترة(A)
- جمع الخصوم التي تستحق أو تتغير تكلفتها في هذه الفترة(L)
- **الفجوة(G) = الأصول– (A) الخصوم(L)**

3.1 المؤشرات المستخرجة من التحليل: بعد حساب الفجوة، نستخدم مؤشرين للحكم على الأداء:

- **الفجوة التراكمية :(Cumulative Gap)** هي مجموع الفجوات في جميع الفترات الزمنية حتى تاريخ معين. تعطي فكرة عن العجز أو الفائض الإجمالي للسيولة.
- **نسبة الفجوة :(Gap Ratio)** وتُحسب بقسمة الأصول الحساسة على الخصوم الحساسة.(RSA/RSL)
  - إذا كانت **أكبر من 1** :البنك في وضعية "أصول حساسة" (يستفيد من ارتفاع الفائدة).
  - إذا كانت **أقل من 1** :البنك في وضعية "خصوم حساسة" (يستفيد من انخفاض الفائدة).

تحليل الفجوة هو المرآة التي تعكس التوازن اليومي للميزانية. ورغم بساطتها، تظل الأداة الأهم التي تبني عليها لجنة الـ ALCO قراراتها لتجنب أزمات السيولة المفاجئة أو تآكل الهوامش الربحية.

2.تحليل مدة الاستحقاق(Duration Analysis) :

يعتبر تحليل مدة الاستحقاق (Duration Analysis) الأداة الأكثر عمقاً ودقة في تسيير الأصول والخصوم، لأنه لا ينظر فقط إلى "متى" يستحق المبلغ، بل إلى "حساسية القيمة السوقية "لهذا المبلغ تجاه تغيرات أسعار

الفائدة.بينما يركز "تحليل الفجوة" على الأرباح الجارية (هامش الفائدة)، يركز "تحليل المدة" **على ثروة المساهمين (القيمة الاقتصادية للبنك)**.

1.2 مفهوم مدة الاستحقاق(Duration) :

هي المقياس الزمني الذي يمثل "العمر الافتراضي" الحقيقي للأصل أو الالتزام، مع الأخذ في الاعتبار القيمة الحالية لجميع التدفقات النقدية المستقبلية (أصل المبلغ + الفوائد).

كلما زادت "المدة"، زادت حساسية قيمة الأصل للتغير في أسعار الفائدة. (الأصول طويلة الأجل تفقد قيمتها السوقية بسرعة أكبر عند ارتفاع الفائدة).

2.2 فجوة المدة(Duration Gap -DGAP)

بدلاً من طرح المبالغ (كما في تحليل الفجوة)، نقوم هنا بطرح المدد الزمنية المرجحة :

$$DGAP=DA-(W\times DL)$$

DA متوسط مدة الأصول،DL متوسط مدة الخصوم، W نسبة إجمالي الخصوم إلى إجمالي الأصول

3.2 تفسير نتائج فجوة المدة(DGAP) : تساعد هذه النتائج لجنة الـ ALCO في فهم كيفية تغير قيمة البنك السوقية:

- **فجوة مدة موجبة:(DGAP>0)**
  - تعني أن مدة الأصول أطول من مدة الخصوم.
  - الأثر :إذا ارتفعت أسعار الفائدة، ستنخفض القيمة السوقية للأصول بأكثر من انخفاض الخصوم، مما يؤدي لـ نقص صافي ثروة البنك.
- **فجوة مدة سالبة:(DGAP<0)**
  - تعني أن مدة الخصوم أطول من الأصول.
  - الأثر :إذا ارتفعت أسعار الفائدة، قد تزيد القيمة السوقية الصافية للبنك.
- **فجوة مدة صفرية:(DGAP=0)**
  - تسمى حالة "التحصين الكامل(Immunization) "؛ حيث تصبح القيمة السوقية لحقوق الملكية محمية تماماً من أي تقلب في أسعار الفائدة.

4.2 مقارنة بين تحليل الفجوة (Gap) وتحليل المدة(Duration)

للمقارنة بين هذين الأسلوبين أهمية بالغة في فهم كيفية إدارة البنوك لميزانياتها، حيث يكمل كل منهما الآخر.

✓ **الفلسفة المالية (ماذا نحمي؟)**

- **في تحليل الفجوة** :البنك يسأل: "هل سأتمكن من دفع الفوائد للمودعين وتحصيل فوائد القروض هذا العام دون نقص في الأرباح؟". هو يهتم بـ قائمة الدخل.

- **في تحليل المدة** :البنك يسأل: "إذا ارتفعت الفائدة 1%، كم سيفقد منزلي (الأصول) من قيمته السوقية مقارنة بديوني (الخصوم)؟". هو يهتم بـ المركز المالي (الميزانية).

✓ **التعامل مع التدفقات النقدية**

- **تحليل الفجوة** :يفترض أن جميع التدفقات النقدية تحدث في نهاية الفترة (مثلاً بعد سنة).
- **تحليل المدة** :يأخذ في الاعتبار توقيت كل تدفق نقدي (أصل المبلغ + الفوائد) ويقوم بخصمها للوصول لقيمتها الحالية، مما يجعله أكثر دقة في تقييم السندات والقروض طويلة الأجل.

✓ **الحساسية لأسعار الفائدة**

- **تحليل الفجوة** :يقيس الأثر "الخطي"؛ أي إذا زادت الفائدة، تزيد التكلفة أو العائد مباشرة بناءً على المبالغ.
- **تحليل المدة** :يقيس "المرونة"؛ أي مدى سرعة استجابة سعر الأصل للتغير في الفائدة. (مثلاً: قرض لمدة 20 سنة حساس جداً لأي تغيير طفيف في الفائدة مقارنة بقرض لمدة سنتين، حتى لو كان لهما نفس المبلغ).

✓ **متى نستخدم كل منهما؟**

- **نستخدم تحليل الفجوة :(Gap)** للرقابة اليومية على السيولة، وللتأكد من أن البنك لديه كاش كافٍ لسداد الالتزامات قصيرة الأجل، ولضبط ميزانية الأرباح السنوية.
- **نستخدم تحليل المدة :(Duration)** للتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، ولحماية البنك من مخاطر الإفلاس الفني (عندما تصبح الخصوم أكبر من الأصول في السوق)، ولتلبية متطلبات لجنة "بازل" للرقابة المصرفية.

يمثل تحليل المدة نظام الإنذار المبكر لقيمة البنك. فبينما قد يظهر البنك رابحاً محاسبياً في المدى القصير، قد يكشف تحليل المدة أن قيمته السوقية تتآكل بسبب عدم التوافق في آجال الحساسية، مما يجعل هذا التحليل أداة لا غنى عنها في البنوك الحديثة.

3.اختبارات الضغط(Stress Testing)

تعتبر اختبارات الضغط (Stress Testing) الأداة الأكثر حداثة وأهمية في تسيير الأصول والخصوم، خاصة بعد الأزمات المالية العالمية. فهي لا تكتفي بقياس المخاطر في الظروف العادية، بل تذهب لاستكشاف ما سيحدث للبنك في أسوأ الظروف الممكنة.

1.3 مفهوم اختبارات الضغط:

هي عملية تقييم مالي وفني تهدف إلى محاكاة سيناريوهات اقتصادية ومالية متطرفة ولكنها محتملة الحدوث. الهدف منها هو معرفة مدى قدرة البنك على الصمود أمام الصدمات العنيفة قبل وقوعها، وتحديد نقطة الانكسار التي قد تؤدي لإفلاس البنك.

2.3 محاكاة سيناريوهات الأزمات (الأنواع الرئيسية):

يقوم البنك بإسقاط هذه السيناريوهات على ميزانيته (الأصول والخصوم) لقياس الأثر:

- **سيناريوهات مخاطر السوق:**
  - محاكاة ارتفاع مفاجئ وعنيف في أسعار الفائدة (مثلاً زيادة بـ 3%أو 5%في يوم واحد
  - انهيار مفاجئ في أسعار الصرف للعملات الرئيسية التي يتعامل بها البنك.
- **سيناريوهات مخاطر السيولة:**
  - افتراض سحب مفاجئ لـ 20%إلى 30%من الودائع تحت الطلب خلال أسبوع واحد (ظاهرة الركض وراء البنوك).
  - جفاف سوق ما بين البنوك (Interbank) وعدم قدرة البنك على الاقتراض لتمويل التزاماته.
- **سيناريوهات مخاطر الائتمان:**
  - افتراض تعثر نسبة كبيرة من المقترضين في قطاع معين (مثل قطاع العقارات أو الصناعة) نتيجة أزمة اقتصادية عامة.

3.3 أهداف اختبارات الضغط في إدارة الأصول والخصوم(ALM) :

تساعد هذه الاختبارات لجنة الـ **ALCO**في:

- تحديد كفاية رأس المال :هل رأس مال البنك كافٍ لامتصاص الخسائر الناتجة عن الأزمة؟
- التخطيط للطوارئ :بناء خطة تمويل اضطرارية (CFP) جاهزة للتنفيذ فور وقوع الصدمة.
- الامتثال التنظيمي :تفرض البنوك المركزية (وفق معايير بازل 3) على البنوك إجراء هذه الاختبارات دورياً وتقديم نتائجها.

4.3 خطوات تنفيذ الاختبار (بشكل مبسط)

1. تحديد السيناريو(مثلاً: ركود اقتصادي حاد)
2. تحديد المتغيرات :انخفاض أسعار الأصول، ارتفاع البطالة، زيادة الفائدة
3. قياس الأثر :حساب مقدار النقص في السيولة وتآكل رأس المال.
4. اتخاذ القرار :مثلاً زيادة الاحتياطيات النقدية أو تقليل القروض عالية المخاطر.

رابعا: استراتيجيات تسيير الأصول والخصوم

لا تكمن الغاية من عملية إدارة الأصول والخصوم في مجرد تشخيص المخاطر وقياس الفجوات باستخدام الأدوات التقنية، بل تتبلور أهميتها الحقيقية في قدرة البنك على تحويل تلك النتائج الرقمية إلى "مسارات استراتيجية "واضحة المعالم. يمثل هذا المبحث الجانب التنفيذي والميداني للعملية المصرفية؛ حيث تبرز ضرورة المفاضلة بين خيارات استراتيجية متعددة تهدف في مجملها إلى حماية المركز المالي للبنك وتعظيم قيمته. سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على كيفية الموازنة بين **إدارة الأصول** كأدوات توظيف، وإدارة الخصوم كمصادر تمويل، وصولاً إلى الإدارة المتكاملة التي تدمج الجانبين في إطار تنسيقي موحد تقوده لجنة الـ ALCO، لضمان تحقيق الربحية المستهدفة ضمن حدود الأمان المقبولة.

1.استراتيجية إدارة الأصول(Asset Management)

تعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ أن البنك "يتحكم" في جانب الأصول (القروض والاستثمارات) أكثر من تحكمه في جانب الخصوم (الودائع)، وبالتالي يسعى لتشكيل محفظة أصول مرنة.

1.1 تنويع محفظة القروض(Loan Portfolio Diversification)

القروض هي الأصل الأكبر والأكثر خطورة في الميزانية، لذا تعتمد الاستراتيجية على التنويع لتقليل مخاطر التركز:

- **التنويع القطاعي** :توزيع القروض على قطاعات اقتصادية مختلفة (صناعة، زراعة، عقارات، تكنولوجيا). إذا تضرر قطاع، تسند القطاعات الأخرى الميزانية.
- **التنويع الجغرافي** :توزيع الائتمان على مناطق جغرافية مختلفة لتجنب الأزمات المحلية.
- **تنويع الآجال** :الموازنة بين القروض قصيرة الأجل (للسيولة) وطويلة الأجل (للربحية).

2.1إدارة محفظة الأوراق المالية(Investment Securities)

تعتبر الاستثمارات "خط الدفاع الثاني" للسيولة، وتشمل:

- **الأصول السائلة جداً** :مثل سندات الخزينة التي يمكن بيعها فوراً في السوق الثانوية.
- **السندات ذات العوائد الثابتة والمتغيرة** :لتحقيق توازن في الدخل عند تغير أسعار الفائدة.
- **تجنب التركز في مصدر واحد** :عدم شراء سندات من جهة إصدار واحدة بتركيزات عالية.

3.1الموازنة بين "العائد" و"السيولة" و"المخاطر":

تسعى استراتيجية إدارة الأصول لتحقيق المثلث الذهبي:

- **الأمان** :اختيار أصول ذات جودة ائتمانية عالية (تقليل الديون المتعثرة).
- **السيولة** :التأكد من وجود أصول يمكن تحويلها لنقد بسرعة لمواجهة طلبات المودعين.
- **الربحية** :الحصول على "هامش فوائد" كافٍ لتغطية التكاليف وتحقيق أرباح للمساهمين.

4.1أدوات التحكم في الأصول:

- **الحدود الائتمانية** :(Credit Limits) وضع سقف أقصى للإقراض لكل عميل أو قطاع.
- **سياسة التسعير** :رفع الفائدة على القروض طويلة الأجل لتعويض مخاطر الزمن.
- **إعادة الهيكلة** :بيع بعض الأصول أو تحويلها (التوريق) لتوفير سيولة جديدة.

إن استراتيجية إدارة الأصول هي فن لا تضع بيضك كله في سلة واحدة فالبنك الناجح لا يبحث عن الربح السريع من قطاع واحد، بل يبني ميزانية متزنة قادرة على امتصاص الصدمات الائتمانية من خلال توزيع مدروس للمخاطر.

2.استراتيجية إدارة الخصوم(Liability Management)

تعتبر استراتيجية إدارة الخصوم (Liability Management) التحول الجوهري في الفكر المصرفي الحديث؛ فبعد أن كان البنك ينتظر المودعين ليأتوا إليه، أصبح الآن "يشتري" الأموال من مصادر متنوعة لتمويل توسعاته الائتمانية.

تعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ أن البنك يمكنه التحكم في حجم ميزانيته من خلال جذب أموال إضافية من السوق، وليس فقط من خلال تقييد الإقراض.

1.2 جلب الودائع بأقل تكلفة(Cost-Effective Deposit Acquisition)

تمثل الودائع المصدر الأرخص والأساسي للتمويل، وتسعى الاستراتيجية لتحسين "مزيج الودائع:"

- **ودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية)** :هي الأقل تكلفة (غالباً بدون فائدة)، ويسعى البنك لزيادتها لخفض متوسط تكلفة الأموال.
- **ودائع الادخار والودائع لأجل** :توفر استقراراً زمنياً أكبر للبنك، لكنها تتطلب دفع فوائد تنافسية.
- **البيع التقاطعي** :(Cross-Selling) تقديم خدمات مصرفية (بطاقات، تحويل رواتب) لجذب المودعين وضمان بقاء أموالهم لفترات أطول.

2.2 تنويع مصادر التمويل(Diversification of Funding Sources)

لتقليل مخاطر الاعتماد على مصدر واحد، يلجأ البنك لعدة قنوات:

- **تمويل التجزئة** :(Retail Funding) الودائع الصغيرة من الأفراد (أكثر استقراراً في الأزمات).
- **تمويل الجملة** :(Wholesale Funding) الاقتراض من بنوك أخرى أو شركات كبرى (سريع الحجم لكنه مرتفع المخاطر والتكلفة).
- **إصدار السندات والصكوك** :للحصول على تمويل طويل الأجل يتناسب مع القروض طويلة الأجل التي يمنحها البنك.

3.2 إدارة الفجوة التمويلية(Funding Gap Management)

تهدف الاستراتيجية إلى مراقبة الفرق بين الأصول التي تحتاج تمويلاً والخصوم المتاحة:

- **الوصول للسوق** :(Market Access) الحفاظ على سمعة ائتمانية طيبة تضمن للبنك القدرة على الاقتراض من الأسواق الدولية أو المحلية في أي وقت.
- **تنسيق الآجال** :محاولة جذب خصوم (ودائع/قروض) تتوافق آجال استحقاقها مع آجال الأصول (القروض الممنوحة) لتجنب أزمات السيولة.

4.2 مخاطر استراتيجية إدارة الخصوم:

رغم فوائدها، إلا أنها تحمل مخاطر:

- **مخاطر سعر الفائدة** :قد تضطر البنك لدفع فوائد مرتفعة لجذب الأموال مما يقلص أرباحه.
- **مخاطر التوفر** :في الأزمات، قد يرفض المقرضون مد البنك بالأموال، مما يضطره لتسييل أصوله بخسارة.

إدارة الخصوم هي محرك النمو في البنك؛ فالهدف ليس مجرد جمع الأموال، بل هو هندسة التمويل للحصول على المورد المالي الأقل تكلفة والأكثر استقراراً، مما يمنح البنك ميزة تنافسية في سوق الإقراض

3.الإدارة المتكاملة (المشتركة) للأصول والخصوم

تعتبر الإدارة المتكاملة (أو المشتركة) للأصول والخصوم (Integrated ALM) هي المرحلة الأكثر تطوراً في الفكر المصرفي، حيث لم يعد يُنظر لجانب الأصول بمعزل عن جانب الخصوم. هي عملية "تنسيق " تهدف إلى جعل كفتي الميزانية تعملان في انسجام تام.

في هذه الاستراتيجية، يتم التعامل مع الميزانية كـ **وحدة واحدة متكاملة** .أي قرار يُتخذ في جانب الأصول (مثل منح قرض طويل الأجل) يجب أن يقابله فوراً إجراء في جانب الخصوم (مثل جذب وديعة طويلة الأجل) لضمان التوازن.

1.3 فلسفة الإدارة المشتركة:

تعتمد هذه الإدارة على مبدأ "التوافق أو الموازنة(Matching Concept) "، وهي تسعى لتحقيق هدفين متناقضين في وقت واحد:

- **تعظيم الربحية** :من خلال استغلال الفوارق بين أسعار الفائدة الدائنة والمدينة.
- **تقليل المخاطر** :من خلال ضمان عدم وجود فجوات (Gaps) كبيرة تؤدي لانهيار السيولة أو تآكل رأس المال.

2.3 آليات التنسيق بين الأصول والخصوم

تتم الإدارة المتكاملة عبر عدة مستويات:

- **تنسيق الآجال** :(**Maturity Matching**) محاولة جعل تواريخ استحقاق القروض (الأصول) متطابقة مع تواريخ استحقاق الودائع (الخصوم). إذا منح البنك قرضاً لـ 5 سنوات، فإنه يبحث عن تمويل مستقر لـ 5 سنوات.
- **تنسيق أسعار الفائدة** :(**Interest Rate Matching**) إذا كانت أصول البنك ذات فائدة متغيرة، يجب أن تكون خصومه أيضاً ذات فائدة متغيرة، لكي يتحرك العائد والتكلفة في نفس الاتجاه، فيبقى "هامش الربح" ثابتاً.
- **تنسيق العملات** :(**Currency Matching**) التأكد من أن الأصول المقومة بالدولار يقابلها خصوم بالدولار، لتجنب مخاطر سعر الصرف.

3.3 دور لجنة تسيير الأصول والخصوم(ALCO)

هذه اللجنة هي "العقل المدبر" للإدارة المشتركة، وتتكون من قيادات البنك (المدير العام، مدير المخاطر، مدير الخزينة). مهامها تشمل:

- **رسم السياسات** :تحديد الحدود القصوى للفجوات المسموح بها.
- **مراقبة السوق** :تحليل توقعات أسعار الفائدة والتضخم لاتخاذ قرارات استباقية.
- **إدارة التحوط** :(**Hedging**) استخدام المشتقات المالية (كعقود المقايضة) لتغطية أي عدم توافق يظهر في الميزانية.

4.3 فوائد النهج المتكامل

- **الاستقرار المالي** :يحمي البنك من الصدمات المفاجئة في الأسواق المالية.

- **كفاءة تخصيص الموارد** :توجيه الأموال نحو الأصول الأكثر ربحية والأقل خطورة بناءً على تكلفة التمويل المتاحة.
- **تحسين التصنيف الائتماني** :البنوك التي تتبع إدارة متكاملة تحظى بثقة أكبر من وكالات التصنيف الدولية والمودعين.

الإدارة المتكاملة للأصول والخصوم هي الجسر الذي يربط بين الأمان والربحية. هي لا تبحث عن الربح الأقصى بل عن الربح المستدام، من خلال تحويل الميزانية من مجرد قائمة حسابات إلى أداة استراتيجية مرنة قادرة على التكيف مع تقلبات الاقتصاد العالمي.

في الختام، يتضح أن التسيير الفعال للأصول والخصوم ليس مجرد إجراء محاسبي تقني، بل هو العمود الفقري للاستقرار المصرفي. إن القدرة على الموازنة الدقيقة بين الربحية والسيولة، والتحوط الاستباقي ضد تقلبات الفائدة، هي الحد الفاصل الذي يفرق بين البنك المتماسك والبنك الهش المعرض للانهيار عند أول أزمة اقتصادية. فالبنك الذي يمتلك استراتيجية ALMرصينة لا ينجو من الأزمات فحسب، بل يحول المخاطر إلى فرص للنمو المستدام.

تسيير المخاطر البنكية

يتعلق المحور بدراسة العناصر التالية:

أولا: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر البنكية

ثانيا: خطوات وأدوات قياس المخاطر

ثاثا: استراتيجيات تسيير ومواجهة المخاطر البنكية

رابعا: المعايير الدولية والرقابة (اتفاقيات بازل)

تعد البيئة المصرفية المعاصرة بيئة شديدة التعقيد والتقلب، حيث يعمل البنك في وسط محفوف بحالة من عدم التأكد الدائم. ولأن العمل المصرفي يقوم في جوهره على "المتاجرة بالمخاطر"، فقد أصبح تسيير المخاطر هو المحرك الأساسي لضمان استمرارية المؤسسة ونموها، وليس مجرد إجراء احترازي ثانوي.

إن هذا المحور يسلط الضوء على الفلسفة الإدارية التي تتبناها البنوك لتحويل التهديدات المحتملة إلى فرص مدروسة، وذلك من خلال إطار تنظيمي متكامل يبدأ بفهم ماهية وأهمية هذه المخاطر، مروراً بتحديد الوظائف والمبادئ التي تحكم عمل لجان المخاطر. كما يتناول المسار العملي (الخطوات) الذي يسلكه البنك لترجمة الاحتمالات النظرية إلى أرقام ونسب دقيقة عبر أدوات القياس والتحليل، وصولاً إلى صياغة استراتيجيات المواجهة والتحوط التي تتماشى مع المتطلبات الدولية لاتفاقيات "بازل". إن الهدف النهائي من هذا المحور هو تبيان كيف يمكن للإدارة الرشيدة للمخاطر أن تكون صمام الأمان الذي يحمي أموال المودعين وثروة المساهمين من الهزات المالية المفاجئة.

أولا: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر البنكية

يعد فهم الأبعاد النظرية للمخاطر الخطوة الأولى لبناء نظام دفاعي متين داخل البنك. لذا، يهدف هذا المبحث إلى ضبط المفاهيم الأساسية وتوضيح أهمية ووظائف إدارة المخاطر، مع التركيز على المبادئ العالمية التي تحكم سلوك المؤسسات المصرفية في مواجهة حالة عدم التأكد، وذلك لضمان استمرارية النشاط وحماية حقوق المودعين.

1.ماهية وأهمية إدارة المخاطر المصرفية:

1.1 تعريف إدارة المخاطر المصرفية:

يمكن تعريف إدارة المخاطر من عدة زوايا كما يلي:

✓ **التعريف الإجرائي (النظامي):**

"هي مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة التي تهدف إلى تحديد، قياس، ومراقبة كافة المخاطر التي قد تؤثر على أرباح ورأس مال البنك، وذلك بهدف تقليل الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن وتعظيم العائد للمساهمين".

✓ **تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية:(BCBS)**

"هي العملية التي يسعى من خلالها البنك إلى التعرف على المخاطر المحيطة بمركزه المالي، مع التأكد من توفر رأس مال كافٍ لمواجهة هذه المخاطر، وضمان وجود نظام رقابي داخلي فعال".

✓ **التعريف الاستراتيجي (كفاءة القرار):**

"هي فن الموازنة بين العائد والمخاطرة؛ فهي لا تهدف إلى إلغاء المخاطر تماماً (لأن الربح المصرفي ناتج عن تحمل المخاطر) ، بل تهدف إلى إبقائها ضمن حدود آمنة ومدروسة تتوافق مع قدرة البنك الاستيعابية".

✓ **التعريف الوظيفي (التنظيمي):**

"هي الوظيفة الإدارية المسؤولة عن حماية موارد البنك من التقلبات المفاجئة في أسعار الفائدة، أسعار الصرف، أو تعثر المقترضين، عبر استخدام أدوات كمية ونوعية متطورة".

2.1 أهمية إدارة المخاطر المصرفية:

تعتبر إدارة المخاطر "صمام الأمان "لأي مؤسسة مصرفية؛ فهي ليست مجرد وظيفة رقابية، بل هي المحرك الذي يضمن بقاء البنك في عالم مالي متقلب. تكمن أهميتها في قدرتها على خلق توازن دقيق بين الرغبة في الربح والقدرة على الصمود.

- ✓ **ضمان الاستمرارية والاستقرار المالي(Financial Stability)** تعتبر إدارة المخاطر هي "الدرع" الذي يحمي البنك من الانهيار. من خلال التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، تضمن هذه الإدارة:
  - **امتصاص الصدمات** :توفير احتياطيات مالية كافية لمواجهة الخسائر غير المتوقعة.
  - **تجنب الإفلاس** :حماية قاعدة رأس المال من التآكل نتيجة تعثر المقترضين أو انهيار أسواق المال.
- ✓ **حماية حقوق المودعين والمستثمرين:** البنك يعمل بـ "أموال الآخرين"، لذا فإن إدارة المخاطر هي الضامن الأخلاقي والقانوني لهذه الأموال:
  - **تعزيز الثقة** :عندما يشعر المودعون أن البنك يدير مخاطره باحترافية، يقل احتمال حدوث "الهلع المصرفي" (سحب الودائع الجماعي).
  - **حماية ثروة المساهمين** :تقليل التقلبات في الأرباح يضمن للمستثمرين عوائد مستقرة ونمواً في قيمة أسهم البنك.
- ✓ **الامتثال للمتطلبات الرقابية الدولية(Basel Standards)** : لا يمكن لأي بنك أن يعمل بمعزل عن النظام العالمي، وهنا تبرز الأهمية التنظيمية:
  - **معايير كفاية رأس المال** :تمكن إدارة المخاطر البنك من الوفاء بمتطلبات اتفاقيات "بازل"، مما يحميه من العقوبات القانونية أو سحب التراخيص.
  - **تحسين التصنيف الائتماني** :البنوك التي تملك أنظمة متطورة لإدارة المخاطر تحصل على تصنيفات عالية (مثل AAA من وكالات مثل Moody's وS&P.
- ✓ **رفع كفاءة اتخاذ القرار وتخصيص الموارد:** إدارة المخاطر تحول البنك من "المقامرة" إلى "الاستثمار المدروس":
  - **التسعير السليم** :تساعد في تحديد سعر الفائدة المناسب لكل قرض بناءً على درجة خطورته (كلما زاد الخطر زاد السعر لتعويض البنك).
  - **التوجيه الاستراتيجي** :تساعد الإدارة العليا في معرفة أي القطاعات الاقتصادية هي الأكثر أماناً لضخ القروض فيها، وأي القطاعات يجب الانسحاب منها.
- ✓ **الحد من الخسائر التشغيلية والقانونية:** لا تقتصر المخاطر على المال فقط، بل تشمل العمليات اليومية:
  - **تقليل الأخطاء البشرية والتقنية** :من خلال الرقابة الداخلية، يتم الحد من حالات الاختلاس، الاحتيال، أو الأعطال التقنية.
  - **تجنب الغرامات** :تضمن الالتزام بقوانين مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، مما يحمي البنك من غرامات مليارية وملاحقات قضائية.

إن أهمية إدارة المخاطر تكمن في أنها تمنح البنك 'القدرة على المخاطرة .'فالبنك الذي لا يدير مخاطره سيخاف من الإقراض وسينكمش، أما البنك الذي يديرها باحترافية فهو القادر على التوسع بجرأة محسوبة.

2.وظائف ومبادئ إدارة المخاطر:

1.2 الوظائف الأساسية لإدارة المخاطر: تنقسم مهام هذه الإدارة إلى ثلاثة محاور وظيفية تتكامل فيما بينها:

✓ **الوظيفة الوقائية (الاستباقية):** تعتبر خط الدفاع الأول ضد المجهول، وتتمثل في:

- **التنبؤ بالتهديدات** :رصد المؤشرات الاقتصادية (مثل تزايد التضخم أو تقلب العملة) التي قد تنذر بأزمة قادمة.
- **وضع خطط الطوارئ** :إعداد سيناريوهات "ماذا لو؟ (What-if scenarios) "لمواجهة نقص السيولة أو تعثر كبار المقترضين.
- **تحديد شهية المخاطر** :(**Risk Appetite**) تحديد حجم المخاطر التي يمكن للبنك تحملها قبل البدء في أي نشاط استثماري.

✓ **الوظيفة الرقابية (الضبط والتحكم):** هي "المراقب اليقظ" الذي يضمن عدم تجاوز الخطوط الحمراء:

- **مراقبة الحدود الائتمانية** :التأكد من أن البنك لم يتجاوز السقف المسموح به للإقراض في قطاع معين (مثل العقارات).
- **المراجعة الدورية** :تدقيق جودة الأصول للتأكد من أن القروض الممنوحة لا تزال "سليمة" ولم تتحول إلى ديون متعثرة.
- **الامتثال للمعايير** :التأكد من أن ممارسات البنك تتوافق مع قوانين البنك المركزي ومعايير "بازل."

✓ **وظيفة اتخاذ القرار (الدعم الاستراتيجي):** تحول إدارة المخاطر من مجرد "شرطي" إلى "شريك استراتيجي:"

- **دعم التسعير** :تحديد الفائدة على القروض بناءً على درجة خطر العميل (التسعير المبني على المخاطر).
- **تخصيص رأس المال** :اقتراح كيفية توزيع رأس المال على الفروع أو الأنشطة التي تحقق أفضل عائد مقابل أقل خطر.
- **المفاضلة الاستثمارية** :تقديم تقارير فنية تساعد مجلس الإدارة على اختيار الاستثمارات الأكثر أماناً واستدامة.

2.2 مبادئ إدارة المخاطر البنكية: لكي تنجح إدارة المخاطر في مهامها، يجب أن تستند إلى المبادئ التالية:

1. **مبدأ الاستقلالية** :(**Independence**) يجب أن تكون إدارة المخاطر مستقلة تماماً عن الإدارات التي "تولد" المخاطر (مثل إدارة القروض أو الخزينة). لا يجوز لمن يمنح القرض أن يكون هو نفسه من يقيم مخاطره، لضمان الحياد والموضوعية.
2. **مبدأ الشمولية** :(**Comprehensiveness**) يجب أن تغطي إدارة المخاطر كافة أنشطة البنك، من أصغر معاملة في أصغر فرع إلى أكبر استثمار دولي، بما في ذلك المخاطر المالية والتقنية والتشغيلية.

3. **مبدأ الاستمرارية :(Continuity)** إدارة المخاطر ليست نشاطاً موسمياً أو رد فعل للأزمات، بل هي عملية مستمرة تبدأ قبل العملية المصرفية، وتواكبها، وتستمر بعدها عبر المتابعة والتحصيل.
4. **مبدأ الشفافية والتبليغ :(Transparency\ &\ Reporting)** يجب أن تكون هناك قنوات اتصال واضحة لرفع تقارير المخاطر إلى الإدارة العليا فوراً وبكل صدق، دون محاولة تجميل الأرقام، لضمان التدخل السريع عند الضرورة.

إن تفعيل هذه الوظائف والالتزام بتلك المبادئ يحول إدارة المخاطر من مجرد 'مركز تكلفة' إلى 'ميزة تنافسية'؛ فالإدارة التي تعرف وظائفها جيداً هي التي تمكن البنك من الإبحار في الأسواق المضطربة دون الغرق في ديون غير مدروسة.

3.تصنيف المخاطر البنكية:

لا يواجه البنك خطراً واحداً، بل منظومة متشابكة من التهديدات التي تختلف في مصادرها وآثارها. فبينما تتعلق المخاطر المالية بطبيعة العقود والأسواق، تبرز المخاطر غير المالية لتستهدف بيئة العمل والسمعة. ومن هنا، وجب تصنيف هذه المخاطر بدقة لفهم كيفية عزل كل منها ومعالجته بفعالية لضمان سلامة المركز المالي.

1.3 المخاطر المالية: تُصنف المخاطر المالية بأنها المخاطر الناتجة عن التقلبات في التدفقات النقدية وقيم الأصول والالتزامات نتيجة عوامل داخلية (خاصة بالبنك) أو خارجية (خاصة بالسوق). وفيما يلي شرح وافٍ لأهم هذه الأنواع:

✓ **مخاطر الائتمان(Credit Risk)**

تُعرف بأنها "مخاطر التعثر"، وهي أقدم وأخطر أنواع المخاطر المصرفية على الإطلاق.

هي احتمال عدم وفاء المقترض (سواء كان فرداً أو شركة) بالتزاماته التعاقدية تجاه البنك، سواء بسداد أصل القرض أو الفوائد في المواعيد المحددة. ومن أسبابها تدهور الحالة المالية للمقترض، سوء الإدارة لدى العميل، أو تقلبات اقتصادية عامة تؤثر على قدرة العميل على السداد.

تؤدي مباشرة إلى زيادة الديون المتعثرة(NPLs) ، مما يضطر البنك لاقتطاع جزء من أرباحه كـ "مخصصات" لمواجهة هذه الخسائر، وبالتالي تآكل رأس المال.

✓ **مخاطر السيولة(Liquidity Risk)**

تُعرف بمخاطر "عدم التوافق "بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة. هي عدم قدرة البنك على توفير الأموال اللازمة لمواجهة التزاماته المالية عند استحقاقها (مثل طلبات المودعين للسحب أو تمويل قروض جديدة) دون تكبد خسائر فادحة. ومن أشكالها:

سيولة الأصول :عدم القدرة على بيع الأصول بسرعة وبسعر عادل.

سيولة التمويل :عدم القدرة على الحصول على تمويل جديد من السوق بأسعار معقولة.

عجز البنك عن تلبية طلبات السحب قد يؤدي إلى فقدان الثقة و"الهلع المصرفي"، وهو ما قد يسبب انهيار البنك حتى لو كان يحقق أرباحاً دفترياً.

✓ **مخاطر السوق(Market Risk) :**

تُعرف بمخاطر "التقلبات السعرية "وتنتج عن تحركات السوق الكلية. وتنقسم إلى ثلاث صور أساسية:

- **مخاطر سعر الفائدة** :احتمال انخفاض صافي الدخل أو قيمة الأصول نتيجة تغير معدلات الفائدة في السوق (مثل ارتفاع تكلفة الودائع وبقاء عوائد القروض ثابتة).
- **مخاطر سعر الصرف** :ناتجة عن تقلب أسعار العملات الأجنبية، وتؤثر على البنوك التي تملك أصولاً أو التزامات بعملات غير العملة المحلية.
- **مخاطر الأسعار (الاستثمار)** :تتعلق بهبوط أسعار الأوراق المالية (أسهم وسندات) التي يمتلكها البنك في محفظته الاستثمارية.

والجدول التالي يوضح المقارنة بين المخاطر الماليةك

جدول مقارنة للمخاطر المالية

السؤال الجوهري للبنك	المصدر الأساسي	نوع الخطر
هل سيعيد المقترض الأموال؟	العميل (المقترض)	**الائتمان**
هل أملك نقداً كافياً الآن؟	حركة النقد (المودعين)	**السيولة**
كيف ستؤثر الأسعار العالمية عليّ؟	البيئة الاقتصادية	**السوق**

إن المخاطر المالية تمثل الثالوث الخطير في الصناعة المصرفية؛ فبينما يستهدف البنك الربح من الإقراض (ائتمان)، يجب أن يظل يقظاً لتقلبات الأسواق (سوق)، مع الاحتفاظ بخزنة جاهزة لأي طارئ (سيولة). إن النجاح ليس في تجنب هذه المخاطر، بل في تسعيرها وإدارتها بذكاء.

2.3 المخاطر غير المالية:

تُعد المخاطر غير المالية بمثابة "الأخطار الخفية" في العمل المصرفي؛ فهي لا تنتج مباشرة عن حركة الأموال أو تقلبات الأسعار، بل تنبع من كيفية إدارة البنك لعملياته وعلاقاته، وقد تكون آثارها المدمرة مساوية أو حتى تفوق أثر الأزمات المالية. من بينها:

✓ **المخاطر التشغيلية(Operational Risk)** : تعتبر هذه المخاطر الأكثر شمولاً وتكراراً في النشاط اليومي للبنك.هي مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة التقنية، أو نتيجة أحداث خارجية.أبرز مصادرها:

- **العنصر البشري** :الأخطاء غير المتعمدة، الاختلاس، التواطؤ، أو غياب الكفاءة.
- **الأنظمة (IT)**: تعطل الخوادم(Servers) ، اختراق البيانات(Cyber-attacks) ، أو فشل البرمجيات المحاسبية.
- **الأحداث الخارجية** :الكوارث الطبيعية، الحرائق، أو عمليات السطو المسلح.

تؤدي لتعطيل العمل، خسائر مالية مباشرة لإصلاح الأخطاء، وقد تؤدي إلى فقدان ثقة العملاء في كفاءة البنك.

✓ **المخاطر القانونية(Legal Risk)** : ترتبط بمدى التزام البنك بـ "القواعد المنظمة" والاتفاقيات المبرمة.
هي المخاطر الناتجة عن عدم قدرة البنك على تنفيذ العقود قانوناً، أو تعرضه لملاحقات قضائية نتيجة ممارسات خاطئة أو عدم الامتثال للقوانين.أبرز صورها:

- **عيوب العقود** :كتابة عقود قروض ببنود ثغرات قانونية تمنع البنك من استرداد حقوقه عند النزاع.
- **مخاطر الامتثال** :عدم اتباع قوانين مكافحة غسل الأموال أو قوانين الضرائب، مما يعرض البنك لغرامات ضخمة من السلطات الرقابية.
- **تغيير التشريعات** :صدور قوانين جديدة مفاجئة تفرض قيوداً لم تكن في الحسبان.

تؤدي الى غرامات مالية، مصادرة أصول، أو في حالات متقدمة سحب الترخيص المصرفي.

✓ **مخاطر السمعة(Reputation Risk)** : تُعرف بأنها المخاطر "الأكثر صعوبة في القياس"، لكنها الأكثر تأثيراً على قيمة البنك السوقية هي الأثر السلبي الناتج عن تصور الجمهور (العملاء، المستثمرين، والمشرعين) للبنك، مما يؤدي إلى تراجع الثقة فيه.أبرز محركاتها:

- تورط البنك في قضايا فساد أو غسل أموال.
- تكرار الأعطال في الخدمات الإلكترونية أو سوء معاملة العملاء.
- انتشار شائعات سلبية عبر وسائل الإعلام أو التواصل الاجتماعي.

تؤدي لهروب المودعين، انخفاض سعر سهم البنك في البورصة، وصعوبة جذب كفاءات بشرية للعمل فيه. والجدول التالي يوضح المقارنة بين المخاطر غيرالمالية:

جدول مقارنة للمخاطر غير المالية

نوع الخطر	المسبب الرئيسي	كيف يُقلل؟
التشغيلي	خلل داخلي (بشر/أنظمة)	الرقابة الداخلية القوية والتدريب
القانوني	عقود/قوانين/امتثال	مستشارون قانونيون وإدارة امتثال
السمعة	انطباع الجمهور/الإعلام	الشفافية والمسؤولية الاجتماعية

إذا كانت المخاطر المالية تستهدف أرقام الميزانية، فإن المخاطر غير المالية تستهدف بنيان البنك ووجوده .فالبنك الذي يربح من الائتمان قد ينهار بسبب ثغرة قانونية في عقد، أو فضيحة تضرب سمعته وتجعل المودعين يفرون منه في لحظة واحدة.

ثانيا: خطوات وأدوات قياس المخاطر:

لا تكتمل إدارة المخاطر بمجرد التعرف على أنواعها، بل يستلزم الأمر نقلها من الحيز الوصفي إلى الحيز الكمي والعملي .يركز هذا المبحث على الجانب الإجرائي من خلال استعراض الخطوات المتسلسلة التي يتبعها البنك لرصد الخطر، متبوعةً بأبرز الأدوات والنماذج الرياضية المستخدمة لتحويل الاحتمالات إلى أرقام دقيقة، مما يمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على قياسات واقعية وليس مجرد تقديرات.

1.خطوات الاجرائية لإدارة المخاطر:

تعتبر خطوات إدارة المخاطر الدورة الحياتية التي يمر بها أي تهديد يواجه البنك؛ فهي عملية دائرية ومستمرة تهدف إلى تحويل حالة "عدم التأكد" إلى أرقام ومعلومات تدعم القرار المصرفي.

1.1 تحديد المخاطر(Risk Identification) : هي المرحلة التأسيسية، حيث يسعى البنك للإجابة على سؤال : "ما الذي يمكن أن يسير بشكل خاطئ؟" أما مضمونها :مسح شامل لكافة الأنشطة (إقراض، استثمار، عمليات إلكترونية) لرصد التهديدات قبل وقوعها ومن بين الأدوات المستخدمة :

- الاعتماد على السجلات التاريخية للخسائر السابقة.
- مراجعة محاضر التدقيق الداخلي والخارجي.
- استخدام "قوائم الفحص (Checklists) "والخرائط الذهنية للعمليات.

ويهدف الى بناء "سجل مخاطر (Risk Register) "يتضمن كافة السيناريوهات المحتملة (مثل: تعثر قطاع المقاولات، هجوم سيبراني، انخفاض سعر الفائدة.

2.1 تقييم وتحليل المخاطر(Risk Assessment & Analysis) : بعد تحديد المخاطر، يتم نقلها من الوصف إلى القياس الكمي للإجابة على" :ما مدى خطورة هذا التهديد؟ ."تعتمد هذه الخطوة على ركيزتين:

- **احتمالية الوقوع :(Probability)** ما هي فرصة حدوث الخطر؟ (نادرة، متوسطة، مؤكدة).
- **حجم الأثر :(Impact)** إذا وقع الخطر، كم ستكون قيمة الخسارة المالية؟ (بسيطة، متوسطة، كارثية).
- **مصفوفة المخاطر** :يتم ضرب (الاحتمالية × الأثر) لتصنيف المخاطر إلى (منخفضة، متوسطة، عالية)، مما يساعد البنك في تحديد الأولويات (أي المخاطر يجب معالجتها فوراً؟).

3.1 الرقابة والتبليغ الدوري(Monitoring & Reporting) : الخطر ليس ثابتاً، بل يتغير بتغير السوق، لذا تأتي هذه الخطوة لضمان "اليقظة الدائمة."

- **الرقابة المستمرة** :متابعة المؤشرات التحذيرية المبكرة .(Early Warning Indicators) مثال: إذا بدأت نسبة الديون المتعثرة في الارتفاع في فرع معين، يتم التدخل فوراً.
- **التبليغ الدوري :(Reporting)** إعداد تقارير فنية دقيقة تُرفع إلى **لجنة إدارة المخاطر** ومجلس الإدارة.

- **شروط التقرير الجيد** :يجب أن يكون (دقيقاً، في الوقت المناسب، وشفافاً) ليوضح للمسؤولين حجم المخاطر الحالية مقارنة بـ "شهية المخاطر" المسموح بها للبنك.

إن هذه الخطوات تمثل حلقة مغلقة من الرقابة؛ فالتحديد يمنحنا الرؤية، والتقييم يمنحنا الدقة، والرقابة تمنحنا الاستمرارية. وبدون هذا التسلسل، تظل إدارة المخاطر مجرد تخمينات تفتقر إلى الأساس العلمي.

2.أدوات قياس مخاطر الائتمان والسيولة:

للانتقال من مرحلة التوصيف إلى مرحلة الرقمية، تعتمد البنوك على أدوات رياضية وإحصائية دقيقة تسمى "أدوات القياس الكمي". إليك شرح مفصل لأهم أداتين في قياس مخاطر الائتمان ومخاطر السوق السيولة:

1.2 أدوات القياس الكمي للمخاطر:

✓ **نماذج التنقيط الائتماني(Credit Scoring Models)** : تُستخدم هذه الأداة بشكل أساسي لقياس **مخاطر الائتمان** أي احتمال تعثر العميل.

يعتمد النموذج على تحويل المعلومات النوعية والكمية للعميل (مثل: الدخل، العمر، الوظيفة، تاريخ السداد السابق، حجم الأصول) إلى نقاط رقمية.

- **التحليل** :يتم جمع هذه النقاط للحصول على "درجة ائتمانية:(Score) "
  - **درجة مرتفعة** :تعني مخاطر منخفضة ←الموافقة على القرض فوراً.
  - **درجة متوسطة** :تعني مخاطر محتملة ←طلب ضمانات إضافية (رهن أو كفيل).
  - **درجة منخفضة** :تعني مخاطر عالية ←رفض طلب الائتمان.

تساعد هذه الأداة في اتخاذ قرارات سريعة وموضوعية بعيداً عن الانحياز البشري، كما تسهم في التنبؤ باحتمالية التخلف عن السداد.

✓ **نموذج القيمة المعرضة للخطر(Value at Risk – VaR)** :تُعد هذه الأداة "المعيار الذهبي" لقياس مخاطر السوق وبعض جوانب مخاطر السيولة.

هي مقياس إحصائي يحدد أقصى خسارة محتملة يمكن أن يتعرض لها البنك في محفظته الاستثمارية خلال فترة زمنية محددة (يوم، أسبوع) وعند مستوى ثقة معين (95% أو 99%).

مثال توضيحي :إذا قال البنك أن القيمة المعرضة للخطر (VaR) لمحفظته هي 5مليون دولار ليوم واحد بمستوى ثقة **99%**، فهذا يعني:

"هناك احتمال 1% فقط بأن يخسر البنك أكثر من 5 مليون دولار في يوم واحد، بينما هناك احتمال 99% أن تكون الخسائر أقل من هذا المبلغ".

تمكن الإدارة من معرفة أسوأ السيناريوهات المالية التي قد تواجهها، وبناءً عليها يتم تحديد حجم "رأس المال الاحتياطي" المطلوب لمواجهة هذه الخسائر.

تعتبر نسب السيولة الحديثة **LCR**) و **NSFR**)من أهم مخرجات اتفاقية **بازل 3** (Basel III)، وقد جاءت كاستجابة مباشرة للأزمة المالية العالمية عام 2008، حيث تهدف إلى ضمان امتلاك البنك لمصدات سيولة كافية لمواجهة الأزمات القصيرة والطويلة الأجل.

إليك شرح مفصل لكل منهما:

2.2 نسب السيولة الحديثة:

- ✓ **نسبة تغطية السيولة(Liquidity Coverage Ratio –LCR)** : تستهدف هذه النسبة المدى القصير جداً 30يوماً. الهدف منها التأكد من أن البنك يمتلك مخزوناً كافياً من "الأصول السائلة عالية الجودة" التي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة وسهولة لمواجهة سيناريو اضطراب مالي حاد يستمر لمدة شهر.

يجب أن تكون النتيجة 100% أو أكثر. هذا يعني أن البنك لديه نقد (أو أصول مثل السندات الحكومية) تغطي تماماً كل الأموال المتوقع خروجها منه خلال شهر من الأزمة.الأصول المقبولة :(HQLA) تشمل النقد، الاحتياطيات لدى البنك المركزي، والأوراق المالية الحكومية ذات المخاطر الصفرية.

- ✓ **نسبة صافي التمويل المستقر(Net Stable Funding Ratio – NSFR)** :تستهدف هذه النسبة المدى الطويل سنة واحدة.الهدف منها :معالجة الاختلالات في هيكل الميزانية، ومنع البنوك من الاعتماد المفرط على التمويلات القصيرة الأجل لتمويل أصول طويلة الأجل (مثل منح قروض لعشر سنوات اعتماداً على ودائع قد تسحب غداً).

التمويل المستقر المتاح :(ASF) هي مصادر الأموال الموثوقة التي ستبقى لدى البنك لمدة سنة على الأقل (مثل رأس المال، والودائع طويلة الأجل).

التمويل المستقر المطلوب :(RSF) هي قيمة الأصول التي يحملها البنك وتحتاج لتمويل مستمر (مثل القروض الممنوحة للعملاء).

تشجع هذه النسبة البنوك على البحث عن مصادر تمويل "مستقرة" بدلاً من الاعتماد على سوق القروض بين البنوك المتقلب(Interbank Market).

3. اختبارات الضغط(Stress Testing) :

تُعد اختبارات الضغط (Stress Testing) الأداة الأكثر "قسوة" وواقعية في ترسانة إدارة المخاطر؛ فهي لا تنظر إلى الظروف العادية، بل تذهب بالبنك إلى حافة الهاوية لترى إن كان سيسقط أم يصمد.

1.3 مفهوم اختبارات الضغط:

هي عملية تقييمية (محاكاة) تهدف إلى قياس قدرة المركز المالي للبنك على تحمل صدمات اقتصادية ومالية **شديدة ولكنها محتملة** .هي ببساطة الإجابة على السؤال" :ماذا سيحدث لميزانية البنك إذا انهار كل شيء فجأة؟."

2.3 أنواع السيناريوهات المستخدمة: يقوم خبراء المخاطر بتصميم "سيناريوهات افتراضية" تشمل:

- **سيناريو تدهور جودة الائتمان** :افتراض تعثر 20% من كبار المقترضين في وقت واحد نتيجة كساد اقتصادي.

- **سيناريو مخاطر السوق** :افتراض هبوط حاد في مؤشر البورصة بنسبة 30%، أو ارتفاع مفاجئ وكبير في أسعار الفائدة.
- **سيناريو أزمة السيولة** :افتراض قيام المودعين بسحب 25% من ودائعهم خلال أسبوع واحد فقط.
- **سيناريو الاقتصاد الكلي** :افتراض انكماش الناتج المحلي الإجمالي (GDP) وارتفاع معدلات البطالة لمستويات قياسية.

3.3 أهداف وغايات الاختبار:

- **تحديد نقاط الضعف الخفية** :الكشف عن المخاطر التي لا تظهر في الظروف العادية أو من خلال نموذج VaRالتقليدي.
- **التخطيط الرأسمالي** :تقدير حجم "رأس المال الإضافي" الذي يحتاجه البنك ليبقى فوق مستوى الإفلاس في حالة وقوع الأزمة.
- **دعم اتخاذ القرار** :مساعدة مجلس الإدارة في وضع حدود قصوى للإقراض في القطاعات الأكثر تأثراً بالأزمات.
- **تلبية المتطلبات الرقابية** :تفرض البنوك المركزية (مثل الفيدرالي الأمريكي أو المركزي الأوروبي) هذه الاختبارات دورياً للتأكد من سلامة النظام المصرفي ككل.

اختلاف اختبارات الضغط عن نموذج VaR: يكمن الفرق بينهما:

- **VaR** يتنبأ بالخسائر في "الأيام العادية" بناءً على البيانات التاريخية (مثلاً: خسارة يومية محتملة).
- **اختبار الضغط** :يتنبأ بالخسائر في "الأيام الاستثنائية" والكوارث (مثل أزمة كورونا أو الأزمة المالية 2008).

ثانيا: استراتيجيات تسيير ومواجهة المخاطر البنكية:

بعد تحديد حجم المخاطر وقياس أثرها الكمي، يأتي الدور على المنظومة الدفاعية للبنك. يهدف هذا الجزء إلى استعراض الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام الإدارة المصرفية للتعامل مع التهديدات، سواء عبر تقنيات التحوط المالية، أو من خلال بناء هيكل حوكمة رصين يضمن استقلالية القرار الرقابي، وذلك لتحويل إدارة المخاطر من مجرد أداة وقائية إلى ميزة تنافسية تدعم النمو المستدام.

1.استراتيجيات التعامل مع المخاطر (الخيارات الأربعة):

عندما يواجه البنك خطراً معيناً، فإنه يختار أحد المسارات التالية وفقاً لمبدأ التكلفة والعائد:

1. **تجنب الخطر** :(**Risk Avoidance**) هي استراتيجية "الانسحاب" أو الرفض. يقوم البنك بالامتناع تماماً عن الدخول في نشاط مرتفع المخاطر (مثل رفض منح قروض لقطاع يمر بأزمة حادة، أو عدم الاستثمار في عملات رقمية متقلبة).
2. **تقليل الخطر** :(**Risk Reduction**) تهدف إلى خفض احتمالية وقوع الخطر أو أثره. يتم ذلك عبر وضع ضوابط رقابية مشددة، مثل طلب ضمانات عينية (عقارات) مقابل القرض، أو وضع سقف محدد للمبالغ التي يمكن منحها لعميل واحد.

3. **نقل الخطر (Risk Transfer):** هي تحويل عبء الخسارة إلى طرف ثالث. وأبرز صورها **التأمين** على أصول البنك، أو استخدام **التوريق** (بيع القروض لبنوك أخرى)، أو استخدام المشتقات المالية.
4. **قبول الخطر (Risk Acceptance):** عندما يكون الخطر طفيفاً وتكلفة معالجته أكبر من أثره، يقرر البنك الاحتفاظ بالخطر وتغطية أي خسائر محتملة من أرباحه الجارية (مبدأ التسيير الذاتي).

2.الاستراتيجيات الدفاعية والهجومية (التحوط والتنويع): تعتمد البنوك الحديثة تكتيكات متقدمة لتوزيع الأخطار:

1.2 التنويع (Diversification): يهدف إلى محاربة "**مخاطر التركز**" "عدم وضع البيض كله في سلة واحدة.

- **التنويع القطاعي:** توزيع القروض على قطاعات مختلفة (صناعة، زراعة، تكنولوجيا) لضمان عدم تأثر البنك بانهيار قطاع واحد.
- **التنويع الجغرافي:** توزيع الفروع والاستثمارات على مناطق أو دول مختلفة لتجنب مخاطر الأزمات السياسية أو الاقتصادية المحلية.

2.2 التحوط بالمشتقات المالية (Hedging): يستخدم البنك عقوداً مالية (مثل العقود الآجلة، والخيارات، والمبادلات) للحماية من تقلبات أسعار الفائدة أو أسعار الصرف، بحيث تعوض أرباح هذه العقود أي خسائر قد تقع في السوق الفعلي.

3.دور الحوكمة ولجنة المخاطر: لا تنجح الاستراتيجيات بدون "إطار مؤسسي" ينفذها، وهنا تبرز الحوكمة:

1. **لجنة إدارة المخاطر (RMC):** هي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، وظيفتها الأساسية رسم سياسة المخاطر العامة ومراقبة التزام الإدارة التنفيذية بالحدود المسموح بها.
2. **استقلالية مدير المخاطر (CRO):** يجب أن يتمتع مدير المخاطر بسلطة واسعة تمكنه من الاعتراض على الصفقات الخطيرة، ويكون مرتبطاً مباشرة بمجلس الإدارة وليس بالمدير العام للبنك، لضمان عدم تعرضه لضغوط تهدف لتحقيق أرباح سريعة على حساب الأمان.
3. **بيئة الرقابة الداخلية:** تشمل الخطوط الثلاثة للدفاع (وحدات العمل، إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي) التي تعمل معاً لضمان شفافية المعلومات وصحة الإجراءات.

إن مواجهة المخاطر ليست عملية عشوائية، بل هي مزيج بين الفن الاستراتيجي في اختيار المخاطر المقبولة، والعلم التقني في التحوط منها، والحزم المؤسسي عبر حوكمة تمنع تجاوز الحدود. فالبنك الناجح ليس هو من لا يواجه مخاطر، بل هو من يمتلك 'خريطة طريق' واضحة للسيطرة عليها.

رابعا: المعايير الدولية والرقابة (اتفاقيات بازل):

لقد أثبتت الأزمات المالية المتعاقبة أن انهيار بنك واحد قد يؤدي إلى سلسلة من الانهيارات العابرة للحدود، مما دفع "لجنة بازل للرقابة المصرفية" إلى وضع أطر تنظيمية موحدة. يركز هذا المبحث على تطور هذه المعايير، مع تسليط الضوء على كفاية رأس المال كدرع حماية أساسي، وصولاً إلى استشراف أثر التطورات التقنية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والمخاطر السيبرانية، على مستقبل الرقابة المصرفية.

1.التطور البنيوي لمعايير بازل من بازل1إلى بازل 4::

تمثل اتفاقيات بازل "الدستور العالمي" للعمل المصرفي. لم تكن هذه الاتفاقيات وليدة الصدفة، بل كانت دائماً "رد فعل" احترافي على أزمات عصفت بالنظام المالي. سنتناول في هذا المطلب الرحلة التاريخية لهذه المعايير، وكيف انتقلت من الرقابة البسيطة على القروض إلى الرقابة الذكية على كافة مفاصل العمل المصرفي.

1.1 اتفاقية بازل الأولى (1988): ثورة "كفاية رأس المال":

جاءت هذه الاتفاقية في وقت كانت فيه البنوك الدولية تتنافس بشراسة، مما أدى لخفض مستويات رأس مالها لزيادة الأرباح، وهو ما عرض النظام العالمي للخطر.

- التركيز على مخاطر الائتمان (Credit Risk)باعتبارها الخطر الوحيد الذي قد يؤدي لإفلاس البنك.
- فرضت الاتفاقية نسبة 8% كحد أدنى لكفاية رأس المال.(Capital Adequacy Ratio)
- **أوزان المخاطر**: قسمت الأصول إلى فئات؛ فالدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) أخذت وزن مخاطر 0%، بينما القروض التجارية أخذت 100%.

بالرغم من نجاحها في توحيد المعايير عالمياً، إلا أنها كانت "جامدة" جداً، حيث لم تكن تفرق بين شركة عملاقة ذات ملاءة عالية وشركة صغيرة ناشئة، فكلاهما يُعامل بوزن مخاطر 100%، مما دفع البنوك نحو ما يسمى بـ "المرجحة التنظيمية (Regulatory Arbitrage) "للالتفاف على القوانين.

2.1 اتفاقية بازل الثانية (2004): الانتقال نحو "إدارة المخاطر الشاملة"

تعتبر بازل 2 النقلة النوعية الأكبر في تاريخ الرقابة، حيث نقلت التركيز من مجرد "أرقام الميزانية" إلى "جودة الإدارة."

- **الدعامة الأولى (المتطلبات الدنيا لرأس المال)** :لم تكتفِ بمخاطر الائتمان، بل أضافت المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق .كما سمحت للبنوك الكبرى باستخدام "النماذج الداخلية – (Internal Ratings-Based " IRB)التقييم مخاطرها، وهو ما أعطى مرونة هائلة للبنوك المتطورة.
- **الدعامة الثانية (عملية المراجعة الرقابية)** :منحت السلطات الرقابية (البنك المركزي) الحق في فرض رأس مال إضافي على البنوك إذا رأى أن إدارتها للمخاطر ضعيفة، حتى لو كانت أرقامها المحاسبية سليمة.
- **الدعامة الثالثة (انضباط السوق)** :فرضت شروطاً قاسية للإفصاح والشفافية، ليكون السوق (المستثمرون والمحللون) رقيباً ثالثاً على أداء البنك.

3.1اتفاقية بازل الثالثة (2010): عصر "التحصين ضد الصدمات"

كشفت الأزمة المالية العالمية (2008) أن بازل 2 لم تكن كافية لمنع الانهيار. البنوك كانت تمتلك رأس مال "ورقياً" (مثل الأصول المسمومة) ولم تمتلك سيولة حقيقية.

- **تحسين جودة رأس المال** :ركزت بازل 3 على "رأس المال الأساسي (CET1) "الذي يتكون من الأسهم والأرباح المحتجزة، واعتبرته الوحيد القادر على امتصاص الخسائر الحقيقية.
- **استحداث مصدات رأس المال :(Capital Buffers)** فرضت "مصد تحوط" بنسبة 2.5% يُجمع في أوقات الرخاء ليُستخدم في أوقات الأزمات.

- **معايير السيولة** :لأول مرة في التاريخ، وضعت بازل معايير إلزامية للسيولة (LCR و NSFR) لمنع تكرار سيناريو بنك "ليمان براذرز" الذي انهار بسبب جفاف السيولة رغم امتلاكه لأصول ضخمة.
- **نسبة الرافعة المالية** :(**Leverage Ratio**) وضعت حداً أقصى للاقتراض لا يعتمد على أوزان المخاطر، كصمام أمان أخير.

4.1 بازل الرابعة (تعديلات 2023/2017): سد الثغرات النهائية

يسميها الخبراء "الإصلاحات النهائية لبازل 3". هدفها الأساسي هو إعادة الثقة في النظام المالي بعد تلاعب بعض البنوك في نماذجها الداخلية لتقليل متطلبات رأس المال.

- **قاع المخرجات** :(**Output Floor**) فرضت الاتفاقية ألا يقل رأس المال المحسوب بنماذج البنك الداخلية عن 72.5% من رأس المال المحسوب بالنماذج المعيارية التي وضعتها لجنة بازل. هذا "القاع" يمنع البنوك من الإفراط في التفاؤل عند تقييم مخاطرها.
- **تقييد المخاطر التشغيلية** :ألغت النماذج المعقدة للمخاطر التشغيلية واستبدلتها بنموذج معياري موحد يعتمد على حجم أعمال البنك وتاريخ خسائره.

2.معيار كفاية رأس المال ومبدأ امتصاص الصدمات:

يعتبر معيار كفاية رأس المال "حجر الزاوية" في الرقابة المصرفية الحديثة. تكمن فلسفة هذا المعيار في ضمان وجود علاقة طردية بين حجم المخاطر التي يتحملها البنك وحجم رأس ماله الخاص. فالبنك الذي يفرط في المخاطرة ملزم قانوناً بزيادة رأسماله كضمانة ضد أي هزات فجائية. سنقوم بتشريح مكونات هذا المعيار، وتحليل آلية "الأوزان المرجحة".

1.2 تشريح هيكل رأس المال التنظيمي(Regulatory Capital Structure)

لم يعد مفهوم رأس المال في البنوك يقتصر على "رأس المال المدفوع" فقط، بل قسمته لجنة بازل إلى شرائح (Tiers)بناءً على قدرة كل جزء على امتصاص الخسائر:

✓ **الشريحة الأولى: رأس المال الأساسي** :(**Tier 1 Capital**) وهي الشريحة الأكثر أهمية لأنها تتوفر للبنك لامتصاص الخسائر دون الحاجة للتوقف عن العمل. وتنقسم إلى:

- **رأس المال الأساسي العادي** :(**CET1**) ويشمل الأسهم العادية، الأرباح المحتجزة، والاحتياطيات القانونية. هذا هو "الجوهر الصلب" للبنك.
- **رأس المال الإضافي** :(**Additional Tier 1**) ويشمل أدوات مالية هجينة ليس لها تاريخ استحقاق محدد، ويمكن تحويلها إلى أسهم أو شطبها إذا انخفضت كفاية رأس مال البنك عن مستوى معين.

✓ **الشريحة الثانية: رأس المال التكميلي** :(**Tier 2 Capital**) وهي الشريحة التي تمتص الخسائر في حال "تصفية البنك."

- وتشمل: الديون المساندة (Subordinated Debts) التي تزيد مدتها عن 5 سنوات، والاحتياطيات العامة لمواجهة مخاطر الديون المتعثرة (بحدود معينة).

2.2 آلية الأصول المرجحة بأوزان المخاطر (Risk-Weighted Assets – RWA)

هذا هو الجزء الفني الأكثر تعقيداً. فالقيمة المحاسبية للأصل لا تعبر عن خطورته؛ لذا يتم ضرب كل أصل في "معامل مخاطرة (Weight) "لتحديد قيمته المرجحة:

- ✓ **مخاطر الائتمان :(Credit RWA)** يتم تصنيف المقترضين بناءً على جدارتهم الائتمانية:
  - **الوزن 0 :%**القروض الممنوحة للحكومة والبنك المركزي بالعملة المحلية.
  - **الوزن 20 :%**القروض الممنوحة لبنوك أخرى ذات تصنيف عالٍ.
  - **الوزن 75 :%**قروض الأفراد (التجزئة) والرهن العقاري السكني.
  - **الوزن 100% إلى 150 :%**القروض الممنوحة لشركات ذات تصنيف ضعيف أو قروض غير مضمونة.
- ✓ **مخاطر السوق :(Market RWA)** يتم استخدام نماذج رياضية لقياس تقلبات أسعار الصرف، أسعار الفائدة، وأسعار الأسهم التي يمتلكها البنك، ثم تُحول هذه التقلبات إلى قيمة مرجحة تضاف للمقام في معادلة الكفاية.
- ✓ **المخاطر التشغيلية :(Operational RWA)** تعتمد على حجم إيرادات البنك أو تاريخ خسائره التشغيلية (مثل الأعطال التقنية أو قضايا القانون)، حيث يتم تخصيص رأس مال لمواجهة هذه الاحتمالات.

3.2 المصدات الرأسمالية– (Capital Buffers) فلسفة "التوفير في وقت الرخاء"

في بازل 3، تم استحداث طبقات إضافية فوق النسبة الأساسية (8%)، وهي ضرورية للتحليل:

- ✓ **مصد الحفاظ على رأس المال :(Capital Conservation Buffer)** بنسبة 2.5% من الأصول المرجحة. والهدف منه هو منع البنوك من توزيع الأرباح إذا كانت النسبة قريبة من الحد الأدنى، لإجبارها على بناء مخزون أمان.
- ✓ **المصد المعاكس للدورات الاقتصادية :(Countercyclical Buffer)** يتراوح بين 0% و2.5%. يفرضه البنك المركزي في فترات "الانتعاش الائتماني المفرط" لكبح جماح الإقراض، ويسمح للبنوك باستخدامه في فترات الركود.
- ✓ **مصد المخاطر النظامية :(Systemic Risk Buffer)** يفرض على البنوك "الضخمة" التي يؤدي انهيارها إلى انهيار الدولة بالكامل(Too Big to Fail) .

إن معيار كفاية رأس المال ليس مجرد قيد محاسبي، بل هو أداة لإدارة الثقة .فمن خلال إلزام البنك بربط نموه في الإقراض بقوته في الرأسمال، تضمن المعايير الدولية ألا يتحول النشاط المصرفي إلى 'مقامرة' بأموال المودعين، بل يظل نشاطاً مدروساً محمياً بمصدات قادرة على امتصاص أسوأ الصدمات المالية.

3.التحديات الحديثة (المخاطر السيبرانية والذكاء الاصطناعي):

انتقلت الصناعة المصرفية من عصر "الخزائن الحديدية" إلى عصر "الخوادم السحابية"، ومع هذا الانتقال لم تعد المخاطر تقتصر على تعثر مقترض أو تقلب سعر صرف، بل برزت تهديدات عابرة للحدود تستهدف بنية المعلومات وجودة البيانات. وبالتالي تسليط الضوء على المخاطر السيبرانية كتهديد وجودي، وتحليل الدور المزدوج للذكاء

الاصطناعي كأداة للحماية ومصدر للمخاطر في آن واحد، وكيف تعمل الهيئات الرقابية على تطويع هذه التقنيات لخدمة الاستقرار المالي.

1.3المخاطر السيبرانية– (Cyber Risks) التهديد الخفي:

لم تعد المخاطر السيبرانية مجرد خلل تقني، بل أصبحت تُصنف ضمن المخاطر التشغيلية الجسيمة التي قد تؤدي لإفلاس البنك في ساعات.

✓ **طبيعة التهديدات السيبرانية المصرفية:**

- **هجمات الفدية :(Ransomware)** تشفير بيانات البنك الحيوية والمطالبة بمبالغ ضخمة، مما يؤدي لشلل تام في العمليات.
- **هجمات تعطيل الخدمة :(DDoS)** إغراق منصات البنك الإلكترونية بطلبات وهمية لمنع العملاء من الوصول لحساباتهم، مما يضرب "سمعة البنك" ويحفز مخاطر السيولة.
- **اختراق سلاسل التوريد التقنية** :استهداف الشركات التي تقدم خدمات السحابة أو البرمجيات للبنك، وهو ما يجعل البنك ضحية لثغرة لدى طرف ثالث.

✓ **الأثر المالي والاقتصادي** :يجب شرح أن تكلفة الهجمة السيبرانية لا تقتصر على الأموال المسروقة، بل تشمل:

- الغرامات القانونية الناتجة عن تسريب بيانات العملاء.
- تكلفة استعادة الأنظمة وبناء جدران حماية جديدة.
- فقدان القيمة السوقية للسهم نتيجة اهتزاز الثقة.

2.3 الذكاء الاصطناعي– (AI) الثورة في إدارة المخاطر:

يمثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي" (Machine Learning) السلاح الذكي" الذي تستخدمه البنوك لرفع كفاءة الرقابة.

✓ **التنبؤ الاستباقي بالتعثر الائتماني** :على عكس النماذج التقليدية التي تعتمد على بيانات تاريخية جامدة، تستطيع خوارزميات الذكاء الاصطناعي تحليل "البيانات الضخمة (Big Data) "مثل سلوك العميل الشرائي، والتغير في أنماط تدفقاته النقدية، للتنبؤ باحتمالية تعثره قبل وقوع الخطر بمدة كافية تتيح للبنك إعادة الهيكلة.

✓ **مكافحة غسل الأموال والاحتيال اللحظي** :القدرة على فحص ملايين الحوالات في الثانية الواحدة ورصد الأنماط المشبوهة التي قد تغيب عن العين البشرية، مما يقلل من **المخاطر القانونية** التي تفرضها البنوك المركزية.

3.3 مخاطر "الخوارزميات" والذكاء الاصطناعي (المخاطر الناشئة):

بالرغم من فوائده، إلا أن الاعتماد المفرط على الذكاء الاصطناعي يولد مخاطر جديدة:(Model Risk)

- ✓ **مشكلة "الصندوق الأسود" (Black Box Problem):** "غالباً ما تعطي نماذج الذكاء الاصطناعي قرارات (مثل رفض قرض) دون تقديم "تفسير منطقي" لكيفية الوصول للقرار، وهذا يصطدم مع قوانين الشفافية وحقوق المستهلك المالي.
- ✓ **الانحياز الرقمي (Algorithmic Bias):** إذا كانت البيانات التي تدرب عليها النظام منحازة تاريخياً ضد فئة أو منطقة معينة، فإن الذكاء الاصطناعي سيقوم بتكرار هذا الظلم بشكل آلي، مما يعرض البنك لمخاطر قانونية ومطالبات بالتعويض.
- ✓ **مخاطر "الذكاء الاصطناعي المعادي":** "قيام القراصنة باستخدام الذكاء الاصطناعي لإنشاء "تزييف عميق " (Deepfake)لخداع أنظمة البصمة الحيوية (الوجه أو الصوت) لسرقة الحسابات.

4.3 التوجهات الرقابية لمواجهة التحديات الرقمية :

في هذا الجزء، يتم تحليل كيف استجابت لجنة بازل لهذه التحديات:

- ✓ **المرونة التشغيلية (Operational Resilience):** تحول التركيز الرقابي من "منع الهجوم" إلى "القدرة على التعافي". تشترط البنوك المركزية الآن أن يثبت البنك قدرته على العودة للعمل خلال وقت محدد (مثلاً ساعتين) في حال تعرضه لهجوم سيبراني شامل.
- ✓ **حوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي:** فرض معايير تضمن أن القرارات الصادرة عن الآلة قابلة للمراجعة البشرية (Human-in-the-loop) لضمان الأخلاقيات والعدالة.
- ✓ **التعاون الدولي في الأمن السيبراني:** بما أن الهجمات عابرة للحدود، أصبح هناك تعاون بين البنوك المركزية العالمية لتبادل "مؤشرات الاختراق" لحظياً لحماية المنظومة المالية العالمية ككل.

يتضح أن المعايير الدولية والرقابة المصرفية المتمثلة في اتفاقيات بازل لم تكن مجرد قيود إدارية، بل هي "صمام أمان" تطور ديناميكياً مع تعقد الأسواق المالية. فمن خلال فرض معيار كفاية رأس المال، نجحت هذه المعايير في تحويل رأس مال البنك من مجرد رقم محاسبي إلى درع حقيقي يمتص الصدمات ويحمي حقوق المودعين.

ومع ذلك، يظل التحدي الأكبر قائماً في قدرة هذه الأطر التنظيمية على ملاحقة الثورة الرقمية؛ فالمخاطر السيبرانية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي فرضت واقعاً جديداً يتطلب "رقابة ذكية" تتجاوز الأرقام لتشمل حماية البيانات والمرونة التقنية. إن استقرار النظام المصرفي الحديث بات رهناً بمدى التزام البنوك بالمعايير العالمية، ليس فقط كامتثال قانوني، بل كضرورة استراتيجية لضمان البقاء في عالم مالي شديد التقلب.

تسيير القروض المتعثرة

يتعلق المحور بدراسة العناصر التالية:

أولا: الإطار المفاهيمي للقروض المتعثرة وتصنيفاتها

ثانيا: مؤشرات الإنذار المبكر ومسببات التعثر

ثالثا: الاستراتيجيات الوقائية والرقابة الائتمانية

رابعا: إدارة التعثر وفق المقررات الدولية (بازل)

خامسا: الآليات العلاجية والنماذج التنبؤية للتعثر

تُعد القروض المصرفية الركيزة الأساسية لنشاط المصارف والمصدر الأول لتحقيق عوائدها، إلا أن هذا النشاط يرتبط دائماً بوجود مخاطر ائتمانية تتمثل في احتمال عجز أو عدم رغبة المقترض في الوفاء بالتزاماته عند حلول موعد الاستحقاق. وعندما يتوقف التدفق المنتظم لأصل الدين أو فوائده لمدة تتجاوز التسعين يوماً، تتحول هذه القروض إلى ما يعرف بالقروض المتعثرة.

تمثل هذه الظاهرة تحدياً كبيراً للجهاز المصرفي والاقتصاد الوطني، إذ تؤدي إلى نقص السيولة وتآكل رأس مال المصرف، وقد تتطور لتصبح أزمة مصرفية شاملة تؤثر على قدرة الدولة على النمو. ومن هنا، تبرز أهمية وضع استراتيجية متكاملة تبدأ من الوقاية والتشخيص المبكر، وصولاً إلى العلاج الفعال للديون القائمة، بما يضمن استقرار المنظومة المالية وحماية حقوق المودعين.

أولا: الإطار المفاهيمي للقروض المتعثرة وتصنيفاتها

على الرغم من أن منح القروض المصرفية يستند إلى سياسات ومعايير تهدف إلى تقليل المخاطر، إلا أنه من الناحية الواقعية لا يمكن للمصرف الاحتفاظ بمحفظة ائتمانية منتظمة بالكامل. فالإقراض عملية مرتبطة دائماً باحتمال عدم قدرة أو رغبة المدين في الوفاء بالتزاماته عند حلول موعد الاستحقاق، مما يؤدي إلى تحول هذه القروض إلى ديون متعثرة تسبب أزمات مالية تمتد آثارها من المصرف والمقترض لتشمل النشاط الاقتصادي الوطني ككل.

1.مفهوم القروض المتعثرة:

بأنها التسهيلات الائتمانية التي يتوقف فيها المقترض عن السداد وفقاً لجدول السداد الزمني والشروط المتفق عليها مسبقاً في عقد القرض .وهي تمثل ذلك الجزء غير المسدد أو الرصيد المتبقي من المعاملة الائتمانية الذي لم يلتزم العميل بسداده في تاريخ الاستحقاق، سواء كان ذلك لسبب إرادي ناتج عن المماطلة أو لسبب غير إرادي ناتج عن العجز المالي ويمكن شرح هذا المفهوم من خلال النقاط الجوهرية التالية:

- المعيار الزمني والإجرائي :يُعتبر القرض متعثراً بشكل رسمي إذا توقف العميل عن سداد أحد أقساط أصل الدين أو الفوائد المستحقة لمدة تزيد عن 90 يوماً، كما ينطبق هذا التعريف على الحسابات الجارية المدينة التي تظل "مجمدة" أو راكدة دون أي حركة إيداع أو سداد لنفس المدة الزمنية
- طبيعة التعثر (العسر مقابل المماطلة) :لا يقتصر التعثر على الامتناع عن الدفع فحسب، بل يشمل أيضاً حالات العسر المالي التي يواجه فيها المشروع ظروفاً طارئة وغير متوقعة تعيق قدرته على توليد تدفقات نقدية كافية لسداد التزاماته في الأجل القصير .كما يُعد تأخر المقترض في تزويد المصرف بالبيانات والمستندات المالية المطلوبة شكلاً من أشكال بوادر التعثر.
- المؤشرات التقنية (وفق معايير صندوق النقد الدولي) :يتم تصنيف القروض كمتعثرة في حالات تقنية محددة، منها تجاوز الرصيد المدين للحساب الجاري السقف الممنوح له بنسبة 10%فأكثر لمدة 90 يوماً، أو بقاء التسهيلات الائتمانية منتهية الصلاحية دون تجديد لمدة تزيد عن 90 يوماً.

- الحالات القانونية والائتمانية الخاصة :تُدرج القروض الممنوحة للعملاء الذين أُعلن إفلاسهم أو خضعوا للتصفية القضائية تلقائياً ضمن خانة القروض المتعثرة .كما تشمل أيضاً التسهيلات التي تمت إعادة هيكلتها لثلاث مرات خلال سنة واحدة، أو الكفالات التي سددها المصرف نيابة عن العميل ولم تُقيد على حسابه لأكثر من 90 يوماً.
- التحول في المركز المالي :بمجرد وقوع التعثر، يتحول القرض محاسبياً من بند التسهيلات الائتمانية الجارية المنتظمة إلى "أرصدة مدينة متوقفة". ويؤدي هذا التحول إلى انخفاض الجدارة الائتمانية للعميل وزيادة احتمال خسارة المصرف لأصل الدين وفوائده، مما يستوجب وضع مخصصات مالية لمواجهة هذه المخاطر.

يُطلق على هذه القروض في الأوساط المصرفية مسميات عديدة متقاربة، منها: الديون المشكوك في تحصيلها، الديون غير العاملة، الديون الرديئة، أو الديون المعلقة.

2.أنواع القروض المتعثرة:

تُصنف القروض المصرفية المتعثرة وفق معايير متعددة تسمح للمصارف بتحديد الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع كل حالة، ومن أبرز هذه التصنيفات ما يتعلق بجودة الائتمان ودرجة تعقيد العملية الائتمانية، وذلك على النحو التالي:

1.2 تصنيف القروض من حيث جودتها والالتزام بها:

يعتمد هذا التصنيف على مدى قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته وحالة مركزه المالي، ويشمل الفئات التالية:

- **قروض تحت المراقبة** :هي الفئة التي تلي القروض المنتظمة مباشرة، حيث تظهر عليها بوادر ضعف أولي في المركز المالي للمقترض أو في نشاطه الاقتصادي. وبالرغم من أن المخاطر في هذه المرحلة تكون في حدها الأدنى، إلا أنها تتطلب متابعة دقيقة لأنها تُعد مؤشراً مبكراً على احتمال وقوع تعثر كامل في المستقبل.
- **قروض مشكوك في تحصيلها** :تُمثل هذه الفئة مرحلة متقدمة من التعثر، حيث يصبح دخل العميل أقل من المتوقع، ويواجه نشاطه حالة من الجمود أو التقلص السلبي. في هذه الحالة، يتوقف المقترض عن سداد الأقساط والفوائد في مواعيدها، كما قد تظهر مؤشرات أخرى مثل انخفاض قيمة الضمانات المقدمة أو تغيير جوهري في الشكل القانوني للمشروع، مما يجعل احتمال استرداد القرض بالكامل محل شك كبير.
- **قروض هالكة أو رديئة** :تُصنف كخسائر محققة للمصرف، وهي الديون التي استنفد المصرف كافة الوسائل الودية والقانونية الممكنة لتحصيلها دون جدوى. في هذه المرحلة، يصبح تحصيل أي جزء من الدين أمراً مستحيلاً على أرض الواقع، مما يضطر المصرف إلى إعدامها محاسبياً وخصمها من حساب احتياطي القروض المتعثرة.

2.2 تصنيف القروض وفقاً لدرجة تعقدها وتشابكها:

يرتبط هذا المعيار بطبيعة العقد المبرم والظروف المحيطة بالمقترض، وينقسم إلى:

- **قروض مصرفية متعثرة بسيطة** :وهي القروض التي تمتاز بوضوح ملامحها الائتمانية؛ حيث يكون مبلغ القرض بسيطاً، وعدد الأطراف المشاركة فيه قليلاً، ومدته الزمنية قصيرة. وغالباً ما ينتج التعثر في هذه

القروض عن ظروف طارئة عارضة يمر بها المشروع، مما يجعل عملية معالجتها وتسويتها سهلة وغير مكلفة للمصرف.

- **قروض مصرفية متعثرة معقدة** :يتسم هذا النوع من القروض بالضخامة في القيمة والتعقيد في التفاصيل والشروط القانونية. وغالباً ما تتداخل فيها أطراف متعددة، وقد تكون ممنوحة بعملات أجنبية مختلفة، مما يزيد من صعوبة تتبعها. يتطلب التعامل مع هذا النوع من التعثر خبرة فنية وقانونية عالية، كما يستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً من إدارة المصرف لمحاولة الوصول إلى تسوية أو استرداد الحقوق.

إن فهم هذه التصنيفات يساعد إدارة الائتمان في المصرف على تخصيص الموارد اللازمة لكل فئة، وتحديد ما إذا كانت الحالة تتطلب إجراءات وقائية خفيفة (مثل القروض تحت المراقبة) أو تدخلات علاجية حاسمة كإعادة الهيكلة أو اللجوء للقضاء (مثل القروض المشكوك فيها والمعقدة).

وهناك تصنيفات إضافية للقروض المتعثرة تتجاوز التصنيف حسب الجودة أو التعقيد، وهي تهدف إلى مساعدة المصارف على فهم طبيعة التعثر وجذوره لتحديد طريقة التعامل المثلى معه. إليك هذه التصنيفات بالتفصيل:

التصنيف وفقاً لمسببات التعثر: يُقسم هذا المعيار القروض المتعثرة إلى مجموعتين بناءً على المصدر الأساسي للمشكلة:

- **عوامل داخلية للمشروع** :وتشمل القروض التي تعثرت بسبب خلل في دراسات الجدوى، أو تقديم بيانات خاطئة للمصرف، أو سوء الإدارة والفساد الإداري داخل الشركة المقترضة، أو توجيه أموال القرض لأغراض أخرى غير المتفق عليها.
- **عوامل البيئة الخارجية** :وتضم القروض التي تعثرت نتيجة أخطاء من جانب المصرف الممول (مثل قصور الدراسة الائتمانية أو ضعف المتابعة)، أو بسبب الظروف الاقتصادية العامة كالتضخم، والركود، وتقلبات أسعار الصرف، أو حتى الظروف السياسية والكوارث الطبيعية.

التصنيف وفقاً لمرحلة الاكتشاف (دورة حياة التعثر):

تمر حالة التعثر بمراحل زمنية يختلف فيها مستوى الخطر وقدرة المصرف على التدخل:

- **قرض متعثر أولي (مرحلة التكوين)** :يكون التعثر فيها غير محسوس، وتكون الأسباب غير واضحة تماماً، والمخاطر لا تزال ضعيفة.
- **قرض متعثر ثانوي (مرحلة النمو)** :تصبح مظاهر التعثر واضحة وملموسة لكل من المصرف والعميل، وتتفاقم الأعراض يوماً بعد يوم.
- **قرض متعثر مكتمل (مرحلة النضج)** :هي ذروة الأزمة، حيث تهدد الأوضاع استمرار المشروع ويكون مركز المصرف في استرجاع حقوقه في خطر شديد.
- **قرض في مرحلة المعالجة** :هي المرحلة الأخيرة التي يضع فيها المصرف إستراتيجية لمحاولة إنقاذ القرض أو اتخاذ قرار نهائي بشأنه قبل أن يصبح ديناً معدوماً.

التصنيف وفقاً لدرجة التخطيط:

- **قروض متعثرة عشوائية** :وهي التي تحدث بشكل مفاجئ نتيجة حوادث يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، مثل الكوارث الطبيعية أو أعمال الشغب والإضرابات، وتؤدي إلى خسائر ضخمة غير محتملة.
- **قروض متعثرة متنبأ بها** :وهي التي تظهر نتيجة فجوة متوقعة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع، وترتبط بخلل في التخطيط المالي للنشاط الاقتصادي.

التصنيف وفقاً لدرجة الاستمرار:

- **قروض متعثرة مستمرة** :تكون أسبابها مشاكل هيكلية ودائمة في المشروع، وتتطلب وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لمعالجتها.
- **قروض متعثرة عارضة** :تنتج عن مشكلة مؤقتة في سير نشاط المشروع، ويسهل التغلب عليها بمجرد زوال السبب العارض.

التصنيف وفقاً لدرجة الصدق (حقيقية أم وهمية):

- **قروض متعثرة حقيقية** :ناتجة عن أسباب فعلية أصابت النشاط الاقتصادي للعميل وأدت لعجزه عن السداد.
- **قروض متعثرة وهمية** :وهي أخطرها، وتنتج عن عمليات احتيالية يقوم بها "محترفو الإجرام المالي" لاستنزاف أموال المصارف وتهريبها للخارج عبر مشروعات وهمية، ثم يعلنون إفلاسهم بمجرد انتهاء فترة المزايا الائتمانية.

3.مراحل تطور القرض المتعثر (دورة حياة التعثر):

تمر حالة التعثر الائتماني بدورة حياة محددة تبدأ من لحظة ظهور بوادر الخلل البسيطة وصولاً إلى الأزمة الحادة، وهو ما يُعرف بتصنيف القروض وفقاً لمرحلة الاكتشاف .فيما يلي هذه المراحل:

1.3 مرحلة التكوين (القرض المتعثر الأولي) :تعتبر هذه المرحلة هي الخطوة الأولى في طريق التعثر، وتتميز بأن التعثر فيها يكون غير محسوس أو غير ظاهر بشكل جلي.في هذه المرحلة، لا تزال أسباب الخلل غير واضحة المعالم بالنسبة لإدارة المصرف، كما أن مستوى المخاطر المرتبطة بالقرض يُصنف بأنه خطر ضعيف، وغالباً ما تتجاهل الإدارات غير الحصيفة هذه المرحلة نظراً لعدم وجود مؤشرات قوية تدعو للقلق الفوري.

2.3 مرحلة النمو (القرض المتعثر الثانوي) :تبدأ الأزمة في الوضوح أكثر في هذه المرحلة، حيث تصبح مظاهر التعثر واضحة وملموسة لكل من المصرف والعميل على حد سواء. وتتميز هذه المرحلة بأن أعراض الفشل المالي أو الإداري لدى المقترض تبدأ في التفاقم يوماً بعد يوم، مما يستوجب على المصرف البدء في تشديد الرقابة والمتابعة اللصيقة للحساب.

3.3 مرحلة النضج (القرض المتعثر المكتمل) :تُمثل هذه المرحلة ذروة التعثر الائتماني، حيث تصل الأزمة إلى أقصى حدتها. وتتسم الأوضاع هنا بالسوء الشديد الذي يهدد استمرار المشروع الممول وبقاءه في السوق .في هذه المرحلة، يواجه المصرف خطراً حقيقياً يتعلق بمدى إمكانية استرجاع حقوقه وأصل الدين، وتصبح الضمانات المقدمة هي الملاذ الأخير لحماية أموال المودعين.

4.3 مرحلة المعالجة :هي المرحلة الأخيرة في دورة حياة التعثر، حيث يتعين على المصرف والعميل العمل معاً (أو اللجوء للقضاء) لإنهاء الوضع القائم. تهدف هذه المرحلة إلى وضع استراتيجية تسمح بمعالجة التعثر والقضاء

عليه قبل أن يتطور القرض إلى "دين معدوم". وتشمل الخيارات هنا إعادة الهيكلة، أو الجدولة، أو اتخاذ قرار نهائي بشطب الدين وتحميله على الاحتياطيات إذا استنفدت كافة الوسائل الودية والقانونية.

إن فهم هذه المراحل يسمح للمصرف بالتدخل الاستباقي، فكلما كان اكتشاف التعثر في مرحلة "التكوين" أو "النمو"، كانت فرص النجاح في إنقاذ القرض وتصحيح مساره أكبر وأقل تكلفة.

ثانيا: نظام الإنذار المبكر ومسببات التعثر الائتماني:

يُمثل نظام الإنذار المبكر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المصارف لاكتشاف بوادر الخلل في الجدارة الائتمانية للمقترض قبل وصوله إلى مرحلة التعثر الكلي. وتُقسم هذه المؤشرات إلى مجموعتين رئيسيتين

1.مؤشرات التعثر المصرفية والمالية :

1.1 مؤشرات التعثر المتعلقة بالتعاملات المصرفية:

تظهر هذه العلامات من خلال مراقبة حركة حسابات العميل لدى المصرف، وهي غالباً ما تكون أولى الإشارات التي تدق ناقوس الخطر، وتشمل:

- **انكشاف الحساب الجاري** :يُعد استمرار وتكرار انكشاف الحساب بمبالغ كبيرة مؤشراً قوياً على فشل العميل في السيطرة على تدفقاته النقدية، مما يعني وجود صعوبات في التوفيق بين التزاماته ومتحصلاته.
- **تباطؤ حركة الإيداع** :ملاحظة هبوط حاد أو تراجع في وتيرة العمليات النقدية الداخلة للحساب، خاصة إذا كانت هذه المتحصلات هي المصدر الرئيسي لسداد أقساط القرض.
- **ارتجاع الشيكات** :يُعد رد الصكوك المسحوبة على حساب العميل بسبب عدم كفاية الرصيد دليلاً قاطعاً على وجود أزمة سيولة حادة، ويمثل خرقاً للثقة الائتمانية.
- **تغير نمط السحب والإيداع** :حدوث تبدلات مفاجئة وغير مبررة في توقيت عمليات السحب أو الإيداع، مما يتطلب متابعة ميدانية للوقوف على أسباب هذا الاضطراب في نشاط المقترض.

2.1 مؤشرات التعثر المالية (تحليل الميزانية ونتائج الأعمال):

يتم استخلاص هذه المؤشرات من خلال الفحص الدوري للبيانات المالية التي يقدمها المقترض، وتكشف عن التدهور الهيكلي في مركزه المالي:

- **تراجع الربحية وتآكل الاحتياطيات** :يؤدي تسجيل خسائر متتالية أو تراجع معدلات العائد إلى استنزاف الأرباح المحتجزة والاحتياطيات، مما يضعف قدرة الشركة على مواجهة الأزمات مستقبلاً ويجعلها عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين.
- **زيادة المديونية والاعتماد على التمويل الخارجي** :توسع الشركة في الاقتراض من مصادر خارجية (بنوك أخرى أو موردين) بنسب لا تتناسب مع مواردها الذاتية، مما يرفع تكلفة التمويل ويقلل من نصيب حقوق الملكية في تغطية الأصول، وهو ما يزيد من مخاطر عدم السداد.
- **تراكم المخزون السلعي** :يشير ثبات أو تضخم حجم المخزون دون دوران سريع إلى مشاكل تسويقية أو انصراف المستهلكين عن منتجات الشركة، وهو ما يترجم لاحقاً إلى نقص في السيولة النقدية.

- **زيادة فترة تحصيل الذمم المدينة** :ارتفاع أرصدة حسابات المدينين وبقاؤها لفترات طويلة دون تحصيل يؤثر سلباً على التدفقات النقدية الداخلة للمشروع، ويعد مؤشراً على ضعف كفاءة إدارة التحصيل لدى العميل.
- **اللجوء لبيع الأصول الثابتة** :قيام الشركة ببيع أصولها الجوهرية (مثل المباني أو المعدات) دون وجود مبرر توسعي، غالباً ما يكون محاولة يائسة لتوفير سيولة لسداد ديون ملحة، وهو ما يهدد استمرارية النشاط.

2.الأسباب المتعلقة بالعميل والمشروع :

تُعزى هذه الأسباب بشكل مباشر إلى سلوك المقترض وطريقة إدارته للمشروع الممول، وهي تمثل الجانب الداخلي المرتبط بجدارة العميل وقدرته التنفيذية، ويمكن شرحها بالتفصيل وفقاً للمحاور التالية:

1.2 الخلل في دراسات الجدوى الاقتصادية: تعتبر دراسة الجدوى هي الركيزة التي يبنى عليها قرار منح الائتمان، وأي قصور فيها يؤدي حتماً إلى فشل المشروع في سداد التزاماته:

- **ضعف التقديرات الفنية والمالية** :يؤدي الخلل في تقدير التكاليف الاستثمارية مقابل العوائد المتوقعة إلى فجوة تمويلية، مما يجعل التدفقات النقدية الناتجة عن المشروع غير كافية لتغطية أقساط القرض وفوائده.
- **سوء تقدير الجدوى السوقية** :قد يفشل المشروع نتيجة عدم دقة التنبؤ بحجم الطلب أو المنافسة، مما يؤدي إلى ركود النشاط وتوقف التدفقات النقدية الضرورية للسداد.
- **قصور نظام المعلومات** :في كثير من الأحيان، تعتمد دراسات الجدوى على بيانات إحصائية ناقصة أو تقارير غير دقيقة، مما يجعل نتائج الدراسة مضللة وغير واقعية عند بدء التنفيذ الفعلي.

2.2 سوء التسيير الإداري والفني: يرتبط هذا السبب بكفاءة المقترض في إدارة الموارد المالية والبشرية للمشروع:

- **نقص الخبرة والمهارة** :غياب الدراية الكافية بالمهارات الفنية أو المهارات المصرفية لدى العميل، مما يجعله غير قادر على مواجهة مشكلات المشروع التشغيلية.
- **النزاعات والصراعات الداخلية** :وجود خلافات بين الشركاء أو بين أعضاء الإدارة العليا، وتغليب المصالح الخاصة للملاك على مصلحة المشروع، مما يشتت الجهود ويقود المشروع نحو التعثر.
- **ضعف الرقابة والتنفيذ** :الفشل في الالتزام بالجدول الزمني للتنفيذ، أو ارتكاب أخطاء فنية أثناء تشغيل المشروع، بالإضافة إلى إهمال نصائح وإرشادات المصرف الممول التي تهدف لحماية القرض.
- **مخاطر الشخصية والنزاهة** :في حالات معينة، قد يرجع التعثر إلى سوء شخصية العميل ولجوئه لطرق غير شرعية كتقديم بيانات مالية مضللة، أو حتى اختلاس أموال المشروع والهروب بها.

3.2 توجيه القروض لغير أغراضها الأصلية: يعد هذا السبب من أخطر الانحرافات التي تؤدي إلى التعثر السريع للقرض:

- **الاستخدام الاستهلاكي** :قيام العميل بإنفاق أموال القرض على احتياجات شخصية أو استهلاكية خاصة لا علاقة لها بالمشروع، مما يعني ضياع أصل الدين دون إنتاج عوائد لسداده.
- **اختلال الهيكل التمويلي** :استخدام قروض قصيرة الأجل لتمويل استثمارات طويلة الأجل، مما يخلق ضغطاً على السيولة، حيث يطالب المصرف بالسداد قبل أن يبدأ الاستثمار في توليد عوائد نقدية كافية.

- **التوسع غير المدروس** :الرغبة في التوسع في أنشطة أخرى دون ضوابط علمية، مما يشتت موارد القرض ويضعف قدرة المشروع الأساسي على الاستمرار والوفاء بالتزاماته المالية تجاه المصرف.

إن هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى انخفاض الجدارة الائتمانية للعميل وتراجع قدرته على توليد فائض نقدي، مما يحول القرض من أصل منتظم إلى "دين متعثر" يستوجب التدخل العلاجي.

3.الأسباب المتعلقة بالبنك والبيئة الخارجية:

تُعزى أسباب تعثر القروض المصرفية في جانب كبير منها إلى عوامل خارجة عن إرادة المقترض، وتتعلق إما بقصور في الأداء المهني للمصرف نفسه، أو بظروف اقتصادية وبيئية عامة لا يملك المصرف أو العميل السيطرة عليها. ويمكن شرح هذه الأسباب وفق التالي:

1.3 الأسباب المتعلقة بالمصرف (البيئة الداخلية): تنشأ هذه المسببات نتيجة أخطاء مهنية أو إدارية يقع فيها المصرف أثناء مراحل العملية الائتمانية، وهي:

- **قصور الدراسة الائتمانية** :يعتمد نجاح القرض على دقة التحليل المالي والائتماني قبل المنح. ويحدث التعثر عندما يعتمد المصرف على تحقيقات ناقصة أو بيانات مضللة، أو بسبب قلة خبرة المحللين الماليين في تقييم الجدارة الائتمانية الحقيقية للعميل. كما أن غياب سياسات ائتمانية واضحة والاعتماد على الاجتهادات الشخصية والقرارات الارتجالية يزيد من احتمالية منح قروض عالية المخاطر.
- **سوء تقدير الضمانات** :تعتبر الضمانات خط الدفاع الأخير للمصرف، ويكمن الخلل هنا في المبالغة في تقييم قيمة الضمان (مثل العقارات أو الأوراق المالية) أو قبول ضمانات يصعب تسويقها وتسييلها عند الحاجة. إن أي انخفاض في القيمة السوقية لهذه الضمانات يجعل المصرف مكشوفاً أمام مخاطر عدم السداد.
- **ضعف المتابعة الميدانية والمستمرة** :تنتهي مسؤولية بعض مسؤولي الائتمان بمجرد منح التسهيلات، وهو خطأ جسيم. فالمتابعة اللاحقة ضرورية للتأكد من استخدام القرض في الغرض المخصص له. ويشمل ضعف المتابعة إهمال مراقبة حركة حساب العميل (حجم الإيداعات والسحوبات) وعدم القيام بزيارات ميدانية لموقع المشروع لمتابعة مراحل التنفيذ الفعلي، مما يؤدي إلى اكتشاف التعثر في مراحل متأخرة يصعب معالجتها.
- **المجاملات وتسييس القرار الائتماني** :في بعض الحالات، يتم منح القروض بناءً على اعتبارات شخصية أو ضغوط ناتجة عن نفوذ سياسي أو "تسييس الإدارة"، مما يؤدي إلى تغليب المصالح الخاصة على المعايير المصرفية السليمة، وينتهي الأمر غالباً بتعثر هذه القروض.

2.3الأسباب المتعلقة بالبيئة الخارجية (الاقتصادية والقانونية): وهي مجموعة المتغيرات المحيطة بالمصرف والعميل والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المشاريع على الاستمرار:

- **الركود الاقتصادي (الكساد)** :في فترات الانكماش والركود، يتراجع الطلب الكلي على السلع والخدمات، مما يؤدي إلى انخفاض مبيعات الشركات وتراكم المخزون السلعي. هذا الركود يقلل من التدفقات النقدية الداخلة للمشروع، مما يعيق قدرة العميل على الوفاء بأقساط القرض وفوائده في المواعيد المحددة.

- **التضخم** :يؤدي ارتفاع معدلات التضخم إلى زيادة تكاليف الإنتاج (المواد الأولية والأجور) وتآكل القوة الشرائية للمستهلكين. بالنسبة للمصرف، يؤدي التضخم إلى تراجع القيمة الحقيقية للفوائد المحصلة إذا كانت ثابتة، أما بالنسبة للعميل، فقد يؤدي إلى خسائر تشغيلية تمنعه من السداد.
- **تقلبات السوق وأسعار الصرف** :التذبذب الحاد في أسعار صرف العملات الأجنبية يؤثر سلباً على الشركات التي تعتمد على الاستيراد أو التصدير، حيث تزداد أعباء مديونيتها المقومة بالعملة الصعبة، مما يسبب اختلالاً في مركزها المالي ويقودها نحو التعثر.
- **العوامل القانونية والبيروقراطية** :قصور التشريعات التي تحمي حقوق المصارف وبطء الإجراءات القضائية في فض المنازعات الائتمانية يشجع بعض العملاء على المماطلة في السداد. كما أن البيروقراطية في الحصول على الموافقات الحكومية للمشروعات قد تعطل بدء التشغيل وتوليد العوائد، مما يؤدي لتعثر القرض في مراحله الأولى.
- **المنافسة وأزمات السوق** :دخول شركات أجنبية منافسة تمتلك تكنولوجيا متطورة قد يؤدي لركود الشركات المحلية الممولة، بالإضافة إلى عدوى الأزمات المالية التي قد تنتقل من قطاع إلى آخر أو من دولة إلى أخرى، مما يضعف صمود المحفظة الائتمانية.

إن تكامل هذه الأسباب (قصور أداء المصرف مع ضغوط البيئة الخارجية) يخلق بيئة خصبة لنمو الديون المتعثرة، مما يتطلب من المصارف تبني سياسات وقائية صارمة واختبارات ضغط دورية لمواجهة هذه الصدمات.

ثالثا: الاستراتيجيات الوقائية والرقابة الائتمانية:

تعتبر أفضل إستراتيجية للتعامل مع القروض المصرفية المتعثرة هي العمل على تفاديها قبل وقوعها، وذلك من خلال اتخاذ قرار ائتماني سليم يستند إلى مبادئ وأسس تنظم أسلوب دراسة ومنح الائتمان.

1.رفع كفاءة السياسة الائتمانية: يمكن شرح رفع كفاءة السياسة الائتمانية كأداة وقائية وفقاً للنقاط التالية:

1.1 وضع معايير صارمة لمنح الائتمان: تتضمن السياسة الائتمانية الكفؤة مجموعة من الإجراءات التي تحدد بدقة المعايير التي يجب توفرها في المقترض وفي المشروع الممول:

- **تحديد شروط المنح** :وضع ضوابط واضحة تتعلق بأنواع الأنشطة الاقتصادية القابلة للتمويل، وكيفية تقدير مبالغ القروض، وتحديد آجال استحقاقها.
- **المتابعة المستمرة** :لا ينتهي القرار الائتماني بمجرد منح القرض، بل يجب أن يسايره نظام دقيق للمتابعة لاكتشاف أي صعوبات محتملة في السداد في وقت مبكر. هذا يسمح للمصرف بمعاونة العميل على تخطي مشاكله أو اتخاذ إجراءات فورية لحماية حقوقه.
- **تحديث السياسات** :ضرورة قيام المصرف بتطوير وتعديل معاييره الائتمانية باستمرار لتتماشى مع مقتضيات وتطورات البيئة المصرفية المتغيرة.

2.1 اختيار الضمانات عالية الجودة: تمثل الضمانات "البديل المناسب" وخط الدفاع الأخير الذي يلجأ إليه المصرف لاسترداد أمواله في حال عجز العميل عن السداد. ولرفع كفاءة هذا الجانب، يجب مراعاة:

- **انتقاء الضمانات** :يجب أن تكون الضمانات متناسبة مع نوع القرض ومدته، سواء كانت ضمانات شخصية (ككفالة طرف ثالث) أو ضمانات حقيقية (كالرهن العقاري أو الحيازي).
- **شروط الجودة** :يركز المصرف على الضمانات التي تتميز بـ استقرار القيمة طوال فترة القرض، وسهولة التسويق والتسييل، بحيث يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة ودون وقوع خسائر كبيرة عند الحاجة.
- **التأمين على الضمانات** :لتقليل المخاطر، يلجأ المصرف أحياناً للتأمين على الأصول المرهونة (مثل المباني والمخازن) ضد أخطار الحريق أو السرقة، مما يعزز من جودة الضمان المقدم.

3.1التوثيق القانوني السليم للعقود: يعد التوثيق القانوني غير السليم سبباً رئيساً للخسائر التي تتعرض لها المصارف، لذا فإن التوثيق الصحيح يحقق غايات وقائية جوهرية:

- **ضبط غرض القرض** :يضمن التوثيق السليم عدم استخدام المقترض للأموال في غايات أخرى غير التي مُنح القرض من أجلها، مما يقلل من احتمالات الانحراف المالي.
- **تعزيز القدرة على التحصيل** :العقود المصاغة بدقة قانونية تعزز من موقف المصرف عند اللجوء للقضاء، وتسهل عملية استرداد الدين والفوائد والعمولات المستحقة طبقاً لما تم التعاقد عليه.
- **ضمان استمرارية الرقابة** :يساعد توثيق ملف القرض بشكل سليم مسؤولي الائتمان على إدارة المحفظة بكفاءة، ويضمن انتقال المعلومات والضوابط بشكل صحيح في حال تغير المسؤولين داخل المصرف.
- **المحافظة على المركز المالي للعميل** :يمكن للمصرف إدراج شروط مالية في العقود تضمن محافظة المقترض على نسب معينة من السيولة أو رأس المال العامل، وتمنعه من توزيع الأرباح أو بيع الموجودات الجوهرية إلا بموافقة المصرف، مما يحمي الجدارة الائتمانية للعميل طوال مدة القرض.

2.تنويع المحفظة الائتمانية :تعتبر استراتيجية تنويع المحفظة الائتمانية من أهم الأدوات الوقائية التي تلجأ إليها المصارف للتقليل من المخاطر الائتمانية وتفادي وقوع القروض في فخ التعثر. وتستند هذه الاستراتيجية إلى فكرة جوهرية مفادها أن توزيع القروض على فئات متنوعة يقلل من احتمالية تأثر كامل المحفظة بأزمة واحدة تصيب قطاعاً أو منطقة معينة.

1.2مفهوم وأهمية تنويع المحفظة الائتمانية: يقوم مبدأ التنويع على تجزئة السوق الائتماني ووضع العملاء ضمن مجموعات متباينة، بدلاً من تركيز الائتمان في فئة محددة. وتستمد المصارف هذا المبدأ من نظرية "ماركويتز" للمحافظ الاستثمارية، التي أثبتت أن مخاطر المحفظة تقل كلما كان الارتباط بين الأصول المكونة لها ضعيفاً. فالتنويع الجيد يسمح للمصرف بتخفيف احتمالات التعثر ورفع جودة الأصول الائتمانية، حيث إن الخسارة التي قد تحدث في قطاع معين يمكن تعويضها من خلال الأرباح أو الانتظام في قطاعات أخرى.

2.2 تجنب التركز الائتماني: يعد التركز الائتماني نقيضاً للتنويع، وهو من أكبر مسببات الأزمات المصرفية. ويحدث التركز عندما يمنح المصرف ائتمانات ضخمة لعميل واحد، أو لمجموعة من العملاء المرتبطين، أو لقطاع اقتصادي واحد.

- **المعيار الرقابي** :وفقاً لمقررات بازل والتحليلات الائتمانية السليمة، يُعتبر الائتمان "مُركزاً" إذا تجاوز مجموع الانكشافات تجاه عميل واحد أو جهات مرتبطة نسبة معينة (غالباً ما تُحدد بـ 10%) من قاعدة رأس مال المصرف.
- **خطر التركز** :إن أي هزّة تصيب هذا العميل أو القطاع المتركز فيه القرض ستؤدي حتماً إلى خسائر كبيرة تهدد سلامة المركز المالي للمصرف وقدرته على الاستمرار.

3.2 محاور التنويع الائتماني: لتحقيق توازن سليم في المحفظة، يعمل المصرف على التنويع وفق عدة معايير:

- **التنويع القطاعي (النشاط الاقتصادي)** :يتم توزيع القروض على أنشطة اقتصادية متباينة، مثل الصناعة، الزراعة، التجارة، والخدمات. الهدف من ذلك هو حماية المصرف من التقلبات الدورية التي قد تصيب قطاعاً دون غيره؛ فمثلاً إذا واجه القطاع العقاري ركوداً، تظل القروض الممنوحة للقطاع التجاري أو الصناعي صمام أمان لسيولة المصرف.
- **التنويع الجغرافي** :يعني توزيع القروض على مناطق جغرافية واسعة (محلياً ودولياً إن أمكن). وتبرز أهمية هذا النوع من التنويع للمصارف ذات الفروع المتعددة، حيث يحمي المصرف من المخاطر المرتبطة بظروف إقليمية محددة، مثل الكوارث الطبيعية في منطقة معينة أو الركود الاقتصادي المحلي في إقليم دون آخر.
- **التنويع حسب حجم العملاء** :تتضمن الاستراتيجية توزيع الائتمان بين مؤسسات كبرى، وشركات متوسطة، وصغيرة، وقروض التجزئة للأفراد. هذا يمنع ارتهان قرار المصرف وسياسته لعدد محدود من كبار المقترضين.
- **التنويع حسب آجال الاستحقاق والعملات** :يتم توزيع القروض بين قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل لتتزامن التدفقات الداخلة مع التزامات المصرف (الودائع). كما يتم التنويع في العملات الممنوح بها الائتمان لتفادي مخاطر تقلبات أسعار الصرف.

4.2 آليات إضافية للتخفيف من المخاطر: إلى جانب التنويع الداخلي، قد يلجأ المصرف إلى قروض التجمع المصرفي، حيث تشترك مجموعة من المصارف في تمويل مشروع ضخم واحد، مما يسمح لكل مصرف بالمشاركة في المشروع دون تحمل كامل عبء المخاطرة بشكل منفرد، وهو ما يعد شكلاً من أشكال التعاون لتفتيت التركز الائتماني.

باختصار، يمثل التنويع "صمام الأمان" الذي يضمن عدم وضع جميع موارد المصرف في سلة واحدة، مما يجعله أكثر صموداً أمام الصدمات الاقتصادية المفاجئة التي قد تؤدي إلى تعثر الائتمان.

3.استخدام البدائل المالية: تعتمد المصارف على مجموعة من الأدوات المالية المبتكرة كخطوط دفاع وقائية تهدف إلى نقل المخاطر أو تقليل احتمالات الخسارة قبل وقوع التعثر الفعلي، وهي أدوات تكمل السياسات الائتمانية التقليدية وتمنح المصرف مرونة أكبر في إدارة محفظته، وتتمثل في الآتي:

1.3تفعيل أدوات التأمين الائتماني(Credit Insurance) : يُعد التأمين الائتماني أداة مالية للحيطة من مخاطر الائتمان، حيث تقوم شركة التأمين بسداد تعويض للمصرف في حالات الديون المعدومة أو التوقف والتأخر عن السداد. وتتعدد مزايا هذا البديل لتشمل:

- **تقليل المخاطر الائتمانية** :مما يسمح للمصارف بالتوسع في منح الائتمان بفضل الحماية التي توفرها شركات التأمين.
- **المساعدة في تقييم الجدارة** :تساهم شركات التأمين في تقييم العملاء الجدد ومتابعة الحاليين، مما يعزز من دقة القرار الائتماني.
- **تحسين السيولة** :يقلل التأمين من الحاجة لتجميد مبالغ ضخمة كاحتياطيات للديون المعدومة، مما يوفر سيولة أكبر للمؤسسة.

رغم مزاياه، قد تكون أقساط التأمين مرتفعة في ظروف الكساد، كما أن بوليصة التأمين لا تغطي عادة كامل قيمة الدين بنسبة مئة بالمئة.

2.3 تقنية الفوترة أو شراء الديون(Factoring) : تقوم هذه التقنية على عقد يحول بموجبه الدائن (المقترض) ديونه التجارية المترتبة في ذمة مدينيه إلى مؤسسة مالية متخصصة (تسمى المتعهد أو الفاكتور) وتعمل هذه التقنية وفق الآليات التالية:

- **تعجيل السيولة** :يقوم "الفاكتور" بشراء الفواتير والديون لقاء تعجيل قيمتها للدائن قبل تاريخ استحقاقها، مقابل نسبة معينة.
- **تسيير الحسابات** :يتولى المتعهد مسؤولية تحصيل الديون، وتنفيذ الخصومات، وإرسال كشوف الحسابات دورياً، مما يخفف الأعباء الإدارية عن العميل والمصرف.
- **الحماية من المخاطر** :يضمن المتعهد استرداد الحقوق في حالة فشل المدين عن السداد، ويتحمل مخاطر عدم الدفع دون الرجوع على الدائن في الغالب.

3.3الأرصدة التعويضية(Compensating Balances) : يتمثل هذا البديل في اشتراط المصرف على المقترض الاحتفاظ بجزء من مبلغ القرض (يتراوح عادة بين عشرة إلى عشرين بالمئة) في حسابه الجاري لدى المصرف دون فائدة، وذلك لتحقيق الغايات التالية:

- **ضمان إضافي** :يعمل هذا الرصيد كضمان لتعويض المصرف عن المخاطر الائتمانية المحتملة.
- **زيادة العائد الفعلي** :تساهم هذه الأرصدة في رفع سعر الفائدة الفعلي الذي يحصل عليه المصرف مقارنة بالسعر الاسمي المعلن.
- **مصدر للتمويل** :يمكن للمصرف إعادة استثمار هذه الأرصدة أو استخدامها لمقابلة احتياجات مالية أخرى، مما يعزز من كفاءة إدارة الموارد المالية للمصرف.
- **تمييز العملاء** :يساعد هذا النظام المصرف في التمييز بين العملاء الذين يمتلكون مراكز مالية قوية وقدرة على الاحتفاظ بسيولة، وبين العملاء الأكثر عرضة للمخاطر.

رابعا: إدارة التعثر وفق المعايير الدولية (مقررات بازل)

تتناول هذه المرحلة كيفية إدارة القروض المتعثرة والوقاية منها من خلال الالتزام بالمعايير المصرفية الدولية التي وضعتها لجنة بازل، والتي تهدف إلى تعزيز متانة المراكز المالية للمصارف أمام الصدمات الائتمانية.

1.كفاية رأس المال (بازل I و II) : تعتبر نسبة كفاية رأس المال حجر الزاوية في مقررات بازل، حيث يُنظر إلى رأس مال المصرف كخط دفاع أول ووسيلة لامتصاص الخسائر الناتجة عن تعثر القروض.

- **معيار كفاية رأس المال** :فرضت مقررات بازل الأولى والثانية ضرورة احتفاظ المصرف بحد أدنى من رأس المال (نسبة الثمانية بالمئة) مقابل أصوله المرجحة بالمخاطر. هذا الالتزام يضمن توفر قاعدة رأسمالية كافية لتغطية الديون التي قد تتحول إلى ديون مشكوك في تحصيلها أو هالكة
- **أساليب التصنيف الداخلي** :(IRB) أتاحت مقررات بازل الثانية للمصارف المتطورة استخدام أنظمتها الخاصة لتقييم المخاطر بدلاً من الاعتماد الكلي على التقييمات الخارجية. يعتمد هذا الأسلوب على حساب احتمالية تعثر العميل، وحجم الخسارة المتوقعة عند التعثر، مما يسمح للمصرف بتخصيص رأس مال يتناسب بدقة مع حجم المخاطر الحقيقية في محفظته الائتمانية.

2.تدابير بازل III للسيولة والرفع المالي: جاءت مقررات بازل الثالثة كاستجابة للأزمات المالية العالمية، حيث ركزت بشكل مكثف على ضمان توفر السيولة اللازمة لمواجهة حالات التعثر الجماعي.

- **نسبة تغطية السيولة** :(LCR) تهدف إلى ضمان امتلاك المصرف لمخزون كافٍ من الأصول السائلة عالية الجودة لمواجهة سيناريو اضطراب مالي حاد لمدة ثلاثين يوماً. هذا الإجراء يحمي المصرف من الانهيار في حال توقف المقترضين عن السداد بشكل مفاجئ.
- **نسبة صافي التمويل المستقر** :(NSFR) تركز على المدى الطويل من خلال ضمان تمويل الأصول (بما فيها القروض) بمصادر تمويل مستقرة وموثوقة، مما يقلل من مخاطر السيولة الهيكلية الناتجة عن عدم التوافق بين آجال القروض وآجال الودائع.
- **نسبة الرافعة المالية** :وضعت حداً أدنى للرفع المالي (ثلاثة بالمئة) كأداة غير قائمة على المخاطر للحد من التوسع المفرط في الإقراض الذي قد يؤدي إلى تراكم الديون المتعثرة.

3.اختبارات الضغط(Stress Testing) : تُعد اختبارات الضغط أداة رقابية استباقية تستخدم لمحاكاة سيناريوهات اقتصادية قاسية (مثل الركود الحاد أو انهيار أسعار الأصول) وقياس مدى تأثيرها على جودة محفظة القروض.

- **الغرض من الاختبارات** :تهدف هذه المحاكاة إلى تقدير الزيادة المحتملة في حجم القروض المتعثرة تحت ظروف غير عادية، والتأكد من أن المصرف يمتلك من رأس المال والسيولة ما يكفي للصمود أمام هذه الصدمات دون التعرض للإفلاس.
- **التدخل المبكر** :تساعد نتائج هذه الاختبارات الإدارات المصرفية والسلطات الرقابية على اتخاذ إجراءات وقائية مبكرة، مثل تشديد معايير منح الائتمان أو زيادة المخصصات المالية، قبل وقوع الأزمة فعلياً.

خامسا: الآليات العلاجية والنماذج التنبؤية للتعثر:

1.نماذج التنبؤ الاحصائية تعتمد هذه النماذج على تحليل البيانات المالية التاريخية للشركات لاستنباط قيم رقمية تتنبأ باحتمالية الفشل المالي، ومن أهم النماذج التي تناوبتها المصادر بالتحليل:

1.1 نموذج بيفر :(Beaver –1966) يُعد من أوائل النماذج التي استخدمت النسب المالية للتنبؤ بالفشل، حيث أجرى "بيفر" دراسة قارن فيها بين شركات فاشلة وأخرى ناجحة عبر 30 نسبة مالية.

وتوصل إلى أن أدق المؤشرات في التنبؤ بالفشل المالي هو نسبة التدفق النقدي إلى مجموع الديون، تليها نسبة صافي الربح إلى إجمالي الديون .كما أشار النموذج إلى أن الشركات الفاشلة تتميز بامتلاك عائدات نقدية أقل وحسابات مدينة أعلى مقارنة بالشركات الناجحة.

2.1 نموذج التمان :(Altman Z–Score – 1968) هو النموذج الأكثر شهرة وانتشاراً في العمل المصرفي، وطوره "إدوارد التمان" باستخدام أسلوب التحليل التمييزي الخطي المتعدد.

وتتكون معادلة (Z–Score) من خمس نسب مالية أساسية تقيس كفاءة الشركة وأداءها:

X1 نسبة صافي رأس المال العامل إلى مجموع الأصول

X2 نسبة الأرباح المحتجزة إلى مجموع الأصول

X3 نسبة الأرباح قبل الفائدة والضريبة (EBIT) إلى مجموع الأصول

X4 نسبة القيمة السوقية للأسهم إلى القيمة الدفترية لإجمالي الديون

X5 نسبة صافي المبيعات إلى مجموع الأصول

معايير الحكم وفق قيمة:(Z)

المنطقة الخضراء :(Z > 2.99) تُصنف الشركة كشركة ناجحة ذات أداء جيد ولا يُتوقع فشلها

المنطقة الحمراء :(Z < 1.81) تُشير إلى أن الشركة مهددة بشكل جدي بالفشل والتعثر المالي وهي مؤهلة للتصفية.

المنطقة الرمادية (1.81 – 2.99) منطقة عدم تأكد يصعب فيها التنبؤ بدقة باحتمالات الفشل، وتتطلب متابعة دقيقة من قبل المصرف

تصل دقة هذا النموذج في التنبؤ قبل سنة واحدة من الفشل إلى 95%

3.1 نموذج كيدا :(Kida –1981) يعتمد هذا النموذج على خمس متغيرات مالية مستقلة تشمل الربحية، الرفع المالي، السيولة، النشاط، وتوازن الموجودات. وتكون احتمالات الفشل مرتفعة عندما تكون القيمة الناتجة سالبة، وقد أثبت قدرة على التنبؤ بالإفلاس بنسبة 90% قبل سنة من وقوعه.

4.1 نموذج شيرود :(Sherrod –1987) يهدف هذا النموذج لربط أنواع الفشل المالي بدرجات مخاطر القرض، مما يساعد المصرف في تسعير الائتمان وتقييم جودة محفظته الائتمانية.ويقسم الشركات إلى خمس فئات تبدأ من "قروض ممتازة" إلى "قروض خطرة جداً" بناءً على نقاط القوة المالية لكل شركة

5.1 نموذج شيراتا :(Shirata –2002) وهو نموذج حديث اعتمد على عينة ضخمة من الشركات اليابانية، واستخلص أربعة مؤشرات مالية رئيسية هي: (الأرباح المحتجزة، صافي الدخل قبل الضريبة، دوران المخزون، ومصروفات الفائدة).يحدد هذا النموذج عتبة رقمية دقيقة، إذا تجاوزتها الشركة تُعتبر معرضة للإفلاس بنسبة ثقة تتجاوز 77%.

تساعد هذه النماذج إدارة الائتمان في المصارف على اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب، سواء من خلال إعادة هيكلة القرض أو الانسحاب التدريجي أو اتخاذ تدابير وقائية لحماية حقوق المصرف.

2.إعادة الهيكلة والجدولة: تُعد آليات إعادة الهيكلة والجدولة من أهم الوسائل العلاجية التي تلجأ إليها المصارف لإنقاذ القروض التي دخلت حيز التعثر، بهدف تجنب ضياع حقوق المصرف ومساعدة المشروع على استعادة توازنه المالي.

1.2إعادة جدولة الديون (Debt Rescheduling) تعتبر الجدولة إجراءً فنياً يتم بمقتضاه تعديل الجدول الزمني لسداد أقساط القرض والفوائد المستحقة عليه، بما يتناسب مع التدفقات النقدية الفعلية للمقترض. وتتمثل ملامحها في:

- **تعديل شروط السداد** :من خلال إبرام اتفاق جديد يغير تواريخ استحقاق الأقساط أو يقلل مبالغها الدورية، وذلك عندما يتبين للمصرف أن المقترض يواجه صعوبات مالية مؤقتة تمنعه من الوفاء بالجدول الأصلي.
- **منح فترات سماح** :وهي مهلة زمنية إضافية يُعفى فيها العميل من سداد أصل الدين أو الفوائد لفترة محددة، لتمكينه من إعادة ترتيب أوضاعه المالية واستعادة قدرته التشغيلية قبل استئناف السداد.
- **تصحيح الفوارق الزمنية** :تهدف الجدولة إلى معالجة عدم التناسق بين آجال استحقاق القروض وبين التدفقات النقدية الداخلة للمشروع، بما يضمن استمرارية السداد دون انقطاع.

2.2 إعادة الهيكلة المالية (Financial Restructuring) هي عملية أكثر شمولية من الجدولة، حيث تهدف إلى إعادة تنظيم المركز المالي للشركة المتعثرة بالكامل لضمان بقائها قيد الحياة، وتشمل:

- **تعديل هيكل رأس المال** :من خلال مراجعة نسب المديونية إلى حقوق الملكية، والعمل على تخفيض الالتزامات المالية الثابتة التي تثقل كاهل المشروع.
- **تحويل الديون إلى مساهمات** :(**Debt–to–Equity Swap**) وتُعرف أيضاً بـ "رسملة الديون"، حيث يقوم المصرف بتحويل جزء من قروضه المتعثرة إلى أسهم عادية في رأس مال الشركة المتعثرة. هذا الإجراء يحقق فائدتين:
  - **للشركة** :يخفف عنها عبء دفع الفوائد الثابتة والديون الملحة، ويحولها إلى رأس مال لا يتطلب سداداً فورياً.
  - **للمصرف** :يحمي حقوق المصرف من الضياع عبر المشاركة في ملكية وإدارة المشروع لضمان تصحيح مساره المالي وتحقيق أرباح مستقبلاً.
- **استبدال أدوات الدين** :قد تتضمن الهيكلة استبدال الأوراق المالية ذات الفائدة الثابتة (مثل السندات) بأسهم عادية، مما يقلل من التدفقات النقدية الخارجة من الشركة في شكل فوائد دورية.

3.2 شروط وأهداف المعالجة:

- **الهدف الوقائي والعلاجي** :تهدف هذه الإجراءات إلى "تبييض" القروض المتعثرة وإرجاعها إلى الوضع المنتظم والمقبول مصرفياً دون تضليل، وتفادي الوصول إلى مرحلة "الدين المعدوم" الذي يستلزم شطب الدين من السجلات.
- **دراسة الجدوى الجديدة** :لا يقوم المصرف بإعادة الهيكلة أو الجدولة إلا بناءً على دراسة ائتمانية جديدة تثبت أن المشروع لا يزال يمتلك فرصة حقيقية للنمو والربحية، وأن التعثر ناتج عن مشاكل يمكن حلها وليس فشلاً هيكلياً لا يمكن إصلاحه.
- **تزامن التدفقات** :يحرص المصرف عند إعادة الهيكلة على أن تتطابق الصيغة الجديدة للقرض مع مصادر أموال المصرف وآجالها، لضمان عدم حدوث أزمات سيولة مستقبلية للمصرف نفسه.

3.التسويات القانونية وتسييل الضمانات :عندما تستنفد كافة السبل الوقائية والحلول الودية لإعادة الجدولة، ينتقل المصرف إلى المرحلة الحاسمة في معالجة القروض المتعثرة، وهي التسويات القانونية والتنفيذ على الضمانات، وذلك وفق الآليات التالية:

1.3التسويات الودية كبديل للتقاضي: يسعى المصرف في كثير من الأحيان إلى إبرام تسويات ودية قبل اللجوء إلى القضاء، خاصة إذا تبين أن المنشأة تمتلك إمكانات للإنقاذ. ويهدف هذا الإجراء إلى تجنب التكاليف الباهظة للتقاضي وضياع الوقت، حيث يمكن منح العميل فرصة أخيرة لإعادة تنظيم أموره المالية إذا كانت قيمة الشركة كمنشأة مستمرة أكبر من قيمتها عند التصفية.

2.3 الفشل القانوني وإشهار الإفلاس: عندما يعجز المشروع تماماً عن مواجهة التزاماته المالية ويصل إلى طريق مسدود، يدخل في مرحلة الفشل القانوني. وتتسم هذه المرحلة بضرورة الاعتراف الرسمي بالفشل عبر اتخاذ الإجراءات القانونية لإعلان الإفلاس. ويصدر حكم المحكمة بإشهار الإفلاس تمهيداً لعملية التصفية القضائية، حيث يتم غل يد المدين عن إدارة أمواله وبيع موجوداته لتسديد الديون.

3.3 تسييل الضمانات واسترداد الحقوق يُعد **تسييل الضمانات:** هو الملاذ الأخير وخط الدفاع الذي يحمي أموال المودعين عند تعثر المقترض. وتتم هذه العملية من خلال:

- **تحويل الأصول إلى نقد** :تحويل القيم الدفترية لعناصر ممتلكات المنشأة المرهونة (مثل العقارات، والمعدات، والبضائع) إلى مبالغ نقدية سائلة.
- **معايير الجودة** :يعتمد نجاح هذه الخطوة على كفاءة المصرف المسبقة في اختيار ضمانات تتميز بـ استقرار القيمة وسهولة التسويق والبيع دون خسائر
- **أولوية السداد** :عند إجراء التصفية، يتم توزيع المبالغ الناتجة حسب أسبقية الدائنين، حيث تأتي الديون المضمونة بأصول معينة في مرتبة متقدمة تضمن للمصرف استيفاء حقه قبل الدائنين العاديين والمساهمين.

4.3 دور التوثيق القانوني في استرداد الدين: تظهر أهمية التوثيق القانوني السليم لعقود الرهن والائتمان في هذه المرحلة، حيث إنه يمنح المصرف القدرة القانونية على التنفيذ الجبري واسترداد أصل الدين والفوائد والعمولات. إن

أي قصور في التوثيق القانوني يمثل سبباً رئيساً للخسائر، بينما العقود المصاغة بدقة تعزز موقف المصرف أمام الجهات القضائية وتسرع من عملية التحصيل.

قواعد الحيطة والحذر في تسيير البنوك

يتعلق المحور بدراسة العناصر التالية:

أولا: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لقواعد الحيطة والحذر

ثانيا: المعايير التقنية لإدارة المخاطر والحيطة والحذر

ثالثا: قواعد الحيطة والحذر في القطاع المصرفي الجزائري

نظراً لكون البنوك تدير أموال الغير وتتعامل مع مخاطر متداخلة، فإن استقرارها لا يعد شأناً خاصاً بل مصلحة وطنية عامة. لقد أثبتت الأزمات المالية العالمية أن غياب الرقابة الصارمة يؤدي إلى انهيارات هيكلية تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة لتصيب الاقتصاد برمته بما يعرف بـ "الأثر المتسلسل."

من هنا، برزت "قواعد الحيطة والحذر "كمنظومة قانونية وفنية تهدف إلى ضبط أداء البنوك عبر معايير احترازية (كفاية رأس المال، السيولة، وتقسيم المخاطر). هذه القواعد لا تهدف لتقييد البنك، بل لبناء "مصدات أمان" تمكنه من امتصاص الصدمات المالية والوفاء بالتزاماته تجاه المودعين في أصعب الظروف.

وفي الجزائر، تعززت هذه المنظومة مؤخراً بصدور القانون رقم 23-09 المتعلق بالنقد والمصرف، الذي جاء ليرسخ آليات رقابية حديثة تتماشى مع المعايير الدولية (بازل)، ويوفر بيئة مصرفية آمنة قادرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتقنية المعاصرة.

أولا: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لقواعد الحيطة والحذر

1.نشأة وفلسفة الحيطة والحذر البنكية:

1.1 الجذور التاريخية (من أزمة 1929 إلى أزمة 2008)

لم تظهر قواعد الحيطة والحذر كترف فكري، بل كانت دائماً "ابنة الأزمات". يمكن تقسيم تطورها إلى محطات مفصلية:

- **أزمة الكساد الكبير :1929** كانت الانطلاقة الحقيقية؛ حيث أدى انهيار البورصات إلى سحب جماعي للودائع وفشل آلاف البنوك في أمريكا وأوروبا. كانت النتيجة ظهور أولى القواعد التي تفصل بين البنوك التجارية (التي تأخذ الودائع) وبنوك الاستثمار (التي تخاطر في البورصة) قانون
- **انهيار بنك هيرستات 1974 ونشأة لجنة بازل** :بعد انهيار هذا البنك الألماني بسبب خسائر في الصرف الأجنبي، أدركت الدول الكبرى أن أزمة بنك واحد في دولة قد تهز العالم كله. بناءً عليه، تأسست "**لجنة بازل للرقابة المصرفية** "في سويسرا، والتي بدأت بصياغة معايير موحدة للحيطة والحذر (بازل 1، 2، 3).
- **الأزمة المالية العالمية 2008** :أثبتت أن القواعد القديمة لم تكن كافية لمواجهة المنتجات المالية المعقدة (الرهن العقاري). أدى ذلك لظهور "**بازل 3** "التي ركزت بشكل أعنف على سيولة البنك وجودة رأسماله، وفرضت "مصدات أمان" لم تكن موجودة من قبل.

2.1 ضرورة التنظيم القانوني للنشاط البنكي (لماذا لا يُترك البنك دون رقابة؟):الفلسفة التي تقوم عليها الرقابة والحيطة والحذر تستند إلى عدة مبررات جوهرية:

- **حماية أموال المودعين (الأمان)** :البنك يعتمد في نشاطه على أموال ليست ملكه (الودائع). وبما أن المودع البسيط لا يملك القدرة ولا المعلومات لتقييم مدى خطورة استثمارات البنك، تتدخل الدولة عبر قواعد الحيطة والحذر لتلعب دور "الحارس" لهذه الأموال.

- **ظاهرة "عدوى الإفلاس" (Systemic Risk):** "البنوك مرتبطة ببعضها عبر سوق القروض فيما بين البنوك (Interbank Market).انهيار بنك واحد قد يؤدي لسلسلة انهيارات (تأثير الدومينو). الرقابة تضمن عدم انتقال العدوى من بنك متعثر إلى النظام المالي ككل.
- **عدم تماثل المعلومات (Information Asymmetry):** يمتلك مديرو البنوك معلومات عن جودة القروض لا يمتلكها الجمهور. قد يميل المديرون للمخاطرة العالية لتحقيق أرباح سريعة (المخاطر الأخلاقية). هنا تفرض قواعد الحيطة والحذر قيوداً تمنع الإدارة من الإفراط في المخاطرة على حساب سلامة المؤسسة.
- **الحفاظ على السيادة النقدية والاستقرار الاقتصادي:** البنوك هي المحرك الأساسي للاقتصاد (تمويل الاستثمار والاستهلاك). أي اضطراب في وظائف البنك يعني شللاً في حركة الاقتصاد الوطني، لذا فإن تنظيم النشاط البنكي هو حماية للأمن القومي الاقتصادي للدولة.

2.ماهية والأهداف الاستراتيجية لقواعد الحيطة والحذر:

1.2 تعريف القواعد الاحترازية: لا يمكن حصر قواعد الحيطة والحذر في مجرد أرقام، بل هي منظومة متكاملة تهدف إلى الحفاظ على ملاءة البنك وسيولته. ويمكن تعريفها من منظورين:

✓ **التعريف الشامل:** هي مجموعة الضوابط والمعايير "الكمية" (نسب مالية) و"النوعية" (إجراءات إدارية) التي تضعها السلطات الرقابية، بهدف إلزام البنوك بحدود دنيا من الأمان وحدود قصوى من المخاطر، لضمان استمراريتها في أصعب الظروف الاقتصادية.

✓ **التصنيف الوظيفي للقواعد (وقائية وعلاجية):** ينقسم تعريف هذه القواعد حسب زمن تدخلها وأثرها إلى نوعين جوهريين:

- **القواعد الوقائية (Ex-ante Measures):** وهي الجدار الدفاعي الأول، وتهدف إلى "منع وقوع الأزمة" قبل حدوثها. تشمل هذه القواعد:
  - **معايير الترخيص:** التأكد من كفاءة المسيرين ونزاهتهم.(Fit and Proper)
  - **نسب الملاءة والسيولة:** إلزام البنك بامتلاك رأس مال كافٍ ونقدية حاضرة قبل البدء في الإقراض.
  - **سقوف التركز الائتماني:** منع البنك من منح قروض ضخمة لعميل واحد أو قطاع واحد تجنباً لمخاطر الانهيار الجماعي.
- **القواعد العلاجية (Ex-post Measures):** وتُسمى أيضاً بالقواعد "الاحترازية الكلية"، وتهدف إلى "احتواء الأزمة" في حال وقوعها وتقليل آثارها التدميرية. تشمل:
  - **سياسة المخصصات (المؤونات):** اقتطاع مبالغ من الأرباح لمواجهة القروض التي بدأت تتعثر بالفعل.
  - **خطط التعافي (Recovery Plans):** إجراءات تفرضها الرقابة (مثل قانون 23-09 في الجزائر) لإعادة هيكلة البنك المتعثر قبل إعلان إفلاسه.
  - **التدخل الرقابي المبكر:** صلاحيات اللجنة المصرفية في عزل الإدارة أو فرض وصاية إدارية لتصحيح المسار.

2.2 الأهداف الاستراتيجية لقواعد الحيطة والحذر:

تتجاوز أهداف هذه القواعد مصلحة البنك الفردية لتصل إلى حماية المنظومة الاقتصادية ككل:

- ✓ **حماية المودعين (الأولوية القصوى)** :بما أن المودعين هم الممولون الأساسيون للبنك، وبما أنهم لا يملكون الأدوات التقنية لمراقبة كيف يستثمر البنك أموالهم، فإن قواعد الحيطة والحذر تعمل "كوكيل" عنهم. تضمن هذه القواعد ألا يغامر البنك بأموال الناس في مشاريع عالية المخاطر بحثاً عن ربح سريع قد يؤدي لضياع مدخراتهم.
- ✓ **تعزيز الثقة في النظام المصرفي** :النظام المصرفي قائم على "الوهم الجميل" وهو الثقة؛ فإذا فقد الناس ثقتهم في قدرة البنوك على رد أموالهم، سينهار النظام في ساعات. القواعد الاحترازية تعطي "شهادة ضمان" للجمهور بأن البنك يخضع لرقابة صارمة، مما يشجع على الادخار والاستثمار، وهو المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني.
- ✓ **منع "الأثر المتسلسل" للانهيارات** :**(Systemic Risk)** في عالم المال، البنوك مرتبطة ببعضها عبر شبكة معقدة من الالتزامات. انهيار بنك واحد (خاصة إذا كان ضخماً) قد يؤدي إلى سقوط البنوك الأخرى كالـ "دومينو". تهدف قواعد الحيطة والحذر إلى بناء "فواصل حريق" تمنع انتقال العدوى المالية من مؤسسة متعثرة إلى بقية النظام المصرفي.
- ✓ **تحقيق التوازن بين الربحية والأمان** :تسعى هذه القواعد لضبط طموح البنوك في تحقيق أرباح خيالية عبر رافعة مالية عالية .(High Leverage) هي ببساطة تفرض على البنك أن "نموك يجب أن يكون متناسباً مع قوتك المالية"، فلا إقراض بلا رأس مال كافٍ، ولا استثمار طويل الأجل بلا تمويل مستقر.

3.التطور المعياري لقواعد الحيطة والحذر (معايير بازل): تعد معايير بازل المرجع العالمي الأساسي الذي تستند إليه البنوك المركزية لصياغة قواعد الحيطة والحذر. وقد مر هذا التطور بثلاث محطات رئيسية:

1.3 معيار بازل" – (1988) I التأسيس :"ركزت على مخاطر الائتمان (تعثر المقترضين)، وفرضت لأول مرة نسبة كفاية رأس مال دنيا قدرها **8%** كانت تهدف لتوحيد شروط المنافسة الدولية وضمان حد أدنى من الأمان الرأسمالي.

2.3 معيار بازل"– (2004) II الشمولية :"أدخلت **المخاطر التشغيلية** (الأخطاء البشرية والتقنية) واعتمدت هيكل "الدعامات الثلاث:"

- **الدعامة 1** :المتطلبات الدنيا لرأس المال.
- **الدعامة 2** :المراجعة الرقابية (دور البنك المركزي).
- **الدعامة 3** :انضباط السوق (الشفافية والإفصاح).

3.3 معيار بازل"– (2010) III التحصين والسيولة :"جاءت كرد فعل على الأزمة المالية لعام 2008، وركزت على:

- **جودة رأس المال** :التركيز على الأسهم العادية لامتصاص الخسائر.

- **إدارة السيولة** :فرض نسبتين جديدتين LCR و NSFR لضمان توفر السيولة الحاضرة الكافي لمواجهة الأزمات المفاجئة.
- **المصدات الرأسمالية** :إلزام البنوك بادخار فوائض مالية في أوقات الرخاء لمواجهة أوقات الركود.

ثانيا: المعايير التقنية لإدارة المخاطر والحيطة والحذر

إذا كانت القواعد الاحترازية تمثل الإطار القانوني للعمل المصرفي، فإن المعايير التقنية هي الأداة التنفيذية التي تضمن سلامة هذا الإطار. يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الآليات الحسابية والرقابية التي تلتزم بها البنوك لترجمة مبادئ الحيطة والحذر إلى واقع ملموس، بدءاً من تحصين رأس المال وصولاً إلى إدارة السيولة وتقسيم المخاطر، وذلك لضمان قدرة البنك على الاستمرار في أداء وظائفه الحيوية حتى في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

1.قواعد الملاءة وكفاية رأس المال: تعتبر الملاءة المالية (Solvency) هي القدرة الطويلة الأجل للبنك على الوفاء بالتزاماته، ويعد معيار كفاية رأس المال هو المؤشر الرقمي الأهم لقياس هذه الملاءة.

1.1 معيار كفاية رأس المال (تغطية المخاطر الائتمانية والتشغيلية): يقوم هذا المعيار على فكرة أساسية" لا يمكن للبنك التوسع في المخاطرة إلا إذا كان يمتلك قاعدة رأسمالية تتناسب مع تلك المخاطر.

الحد الأدنى الإجمالي (بقي 8% ولكن بشروط).

القاعدة الأساسية هي أن النسبة الإجمالية يجب ألا تقل عن **8%**، لكن التغيير الجوهري حدث في "جودة" هذا الرأس مال. بازل 3 فرضت أن يكون أغلب هذا الرقم (على الأقل 4.5%) من الأسهم العادية والأرباح المحتجزة (CET1)، لأنها هي التي تمتص الخسائر فعلياً.وإضافة "مصدات رأس المال" (الزيادات الجديدة)

- هنا وقع التغيير الحقيقي؛ حيث أضافت بازل 3 نسباً إضافية فوق الـ 8%، **تسمى المصدات الاحترازية: مصد الحفاظ على رأس المال :(Conservation Buffer)** وقدره **2.5%**. يُضاف إلى الـ 8% لتصبح النسبة الفعلية المطلوبة من البنوك هي **10.5%**.
- **المصد المعاكس للدورات الاقتصادية :(Countercyclical Buffer)** يتراوح بين **0%و 2.5%**، ويفرضه البنك المركزي في حالات الانتعاش الاقتصادي الزائد.
- **مصد المخاطر النظامية** :يفرض على البنوك الكبيرة جداً (بنوك الدولة الضخمة) نسبة إضافية لأن انهيارها قد يهز الدولة.

تغطية المخاطر الائتمانية :(Credit Risk) لا تُعامل كل أصول البنك (القروض) بالتساوي؛ بل يتم ترجيحها حسب درجة خطورتها. فمثلاً، القروض الممنوحة للدولة تأخذ وزن مخاطر 0%، بينما القروض الممنوحة للشركات قد تأخذ وزن 100%. معيار كفاية رأس المال يُلزم البنك باحتجاز جزء من رأسماله مقابل كل قرض يمنحه بناءً على هذا الوزن المخاطري.

تغطية المخاطر التشغيلية :(Operational Risk) وفقاً لتعديلات بازل، أصبح لزاماً على البنك تخصيص رأس مال لمواجهة المخاطر الناتجة عن فشل الأنظمة التقنية، الأخطاء البشرية، الاحتيال، أو الحوادث الطبيعية. يتم احتساب هذا الجزء بناءً على حجم إيرادات البنك أو عبر نماذج إحصائية متطورة للتنبؤ بالخسائر غير المتوقعة.

2.1 أهمية رأس المال الخاص كصمام أمان لامتصاص الخسائر: رأس المال الخاص (Equity) ليس مجرد رقم في الميزانية، بل هو "الوسادة" التي تحمي البنك من الانهيار عند تعثر المقترضين. وتتجلى أهميته في:

- ✓ **وظيفة امتصاص الخسائر :(Loss Absorption)** في حال تعثر المقترضين، لا يتأثر المودعون فوراً. بدلاً من ذلك، يتم شطب الخسائر من "رأس مال البنك". فإذا كان رأس مال البنك قوياً، فإنه يستطيع الصمود أمام موجات التعثر دون المساس بأموال الناس.
- ✓ **تعزيز الثقة والقدرة الائتمانية :**البنك الذي يمتلك نسبة كفاية رأس مال عالية (مثلاً 12% بدلاً من 8%) يُنظر إليه من قبل المودعين والشركاء الدوليين كمؤسسة آمنة، مما يسهل عليه الحصول على تمويلات بتكلفة أقل.
- ✓ **وظيفة الحماية والتمويل الذاتي :**يساهم رأس المال الخاص في تمويل الأصول الثابتة والتحتية للبنك، مما يقلل الاعتماد على الديون الخارجية ويوفر قاعدة صلبة للنمو المستقبلي دون تعريض البنك لمخاطر السيولة.

2.قواعد تسيير السيولة والتحوط من العجز: انتقلت فلسفة تسيير السيولة من مجرد الاحتفاظ بنسبة مئوية من الودائع في الخزينة، إلى اعتماد مؤشرات إحصائية معقدة تقيس قدرة البنك على الصمود في ظروف الأزمات الحادة.

1.2 نسبة تغطية السيولة(LCR – Liquidity Coverage Ratio) : تستهدف هذه النسبة ضمان أمن البنك على **المدى القصير جداً (30 يوماً).**

هي إلزام البنك بالاحتفاظ بمخزون كافٍ من الأصول السائلة عالية الجودة (HQLA) التي يمكن تحويلها إلى نقد فوراً في الأسواق دون فقدان قيمتها.

إجمالي التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة خلال 30يوماً / مخزون الأصول السائلة عالية الجودةأكبر من أو يساوي 100%.

في حالة حدوث "ذعر مصرفي" (سحب جماعي للودائع)، يجب أن تكون الأصول السائلة لدى البنك مساوية أو أكبر من الأموال المتوقع خروجها خلال شهر واحد. هذا يمنح السلطات الرقابية وقتاً للتدخل لإنقاذ البنك قبل إفلاسه.

2.2 نسبة التمويل المستقر الصافي(NSFR – Net Stable Funding Ratio) :تستهدف هذه النسبة الاستقرار الهيكلي للبنك على المدى المتوسط والطويل (سنة واحدة).

تهدف إلى منع البنوك من الاعتماد المفرط على القروض قصيرة الأجل (من بنوك أخرى) لتمويل أصول طويلة الأجل (مثل القروض العقارية)، مما قد يسبب فجوة سيولة خطيرة.

التمويل المستقر المطلوب / التمويل المستقر المتاح أكبر من 100%.

تلزم هذه القاعدة البنك بأن يمول قروضه طويلة الأمد بمصادر "مستقرة" (مثل رأس المال الخاص، الودائع الادخارية طويلة الأجل) لضمان عدم حدوث انقطاع في التمويل خلال العام.

3.2 القدرة على مواجهة السحب المفاجئ (التحوط من العجز): تتجسد الحيطة والحذر في تسيير السيولة من خلال آليتين إضافيتين تدعمان النسب السابقة:

- ✓ **اختبارات الجهد (Stress Testing):** يقوم البنك بافتراض سيناريوهات كارثية (مثل انخفاض أسعار البترول بشكل حاد في الجزائر وتأثيره على سحب الودائع) وقياس مدى صمود سيولته أمام هذه الفرضيات.
- ✓ **سلم الاستحقاقات (Liquidity Gap):** وهو جدول محاسبي يقارن بين مواعيد استحقاق الأصول (القروض التي ستعود للبنك) ومواعيد استحقاق الخصوم (الودائع التي سيطلبها أصحابها)، والهدف هو تقليل "الفجوة" بينهما لضمان توفر النقد في الوقت المناسب.

3.قواعد تركز المخاطر وسياسة المخصصات (المؤونات): تستند هذه القواعد إلى فلسفة "توزيع المخاطر" وتحويل الخسائر المتوقعة إلى تكلفة حالية محملة على الأرباح، لضمان عدم مفاجأة البنك بانهيار مفاجئ لمركزه المالي.

1.3الحد من تركز القروض (قواعد التوزيع): تهدف هذه القاعدة إلى منع البنك من رهن مصيره بجهة واحدة. ويفرق المنظم المصرفي (خاصة في الجزائر وفق تعليمات بنك الجزائر) بين نوعين من التركز:

- ✓ **التركز الفردي (العميل الواحد):**
  - **القاعدة** :لا يجوز أن تتجاوز مجموع الانكشافات (قروض، ضمانات، اعتمادات) لعميل واحد نسبة **25%**من الأموال الخاصة الصافية للبنك.
  - **المجموعات المرتبطة** :يتم التعامل مع الشركات التي تملكها نفس العائلة أو نفس المجموعة القابضة كـ "عميل واحد"، لمنع التحايل عبر توزيع القروض على عدة سجلات تجارية تابعة لنفس المالك.
- ✓ **التركز الكلي (المخاطر الكبيرة):**
  - **القاعدة** :القروض التي تتجاوز قيمتها **10%**من أموال البنك الخاصة تسمى "مخاطر كبيرة". يجب ألا يتجاوز مجموع هذه القروض مجتمعة **800%**(8 أضعاف) من أموال البنك الخاصة.
  - **الهدف** :ضمان تنوع محفظة القروض وعدم تركز ثروة البنك لدى عدد محدود من كبار المقترضين.

2.3 قواعد تكوين المخصصات (المؤونات) لمواجهة تدني قيمة الأصول: المخصص هو "اقتطاع مالي من أرباح البنك" يُجنب لمواجهة خسارة محتملة في قيمة القرض. وتخضع هذه العملية لقواعد صارمة تعتمد على تصنيف القروض:

- ✓ **تصنيف القروض حسب درجة الخطر:**
  - **الصنف 1 (قروض عادية)** :تسدد بانتظام (لا تتطلب مخصصات خاصة عادةً).
  - **الصنف 2 (قروض تحت المراقبة)** :تأخرت في السداد (من 30 إلى 90 يوماً). يبدأ البنك هنا بتكوين مخصصات احترازية.

- **الصنف 3 (قروض متعثرة/محل شك)** :تأخر السداد لأكثر من 90 يوماً. هنا تفرض القواعد نسب مخصصات عالية (تتراوح غالباً بين 30% إلى 50%).
- **الصنف 4 (قروض معدومة)** :فقد الأمل في استردادها (تأخر أكثر من سنة). يجب تكوين مخصص بنسبة .**100%**

✓ **التحول نحو المعيار الدولي:(IFRS 9)**

- الإضافة الجوهرية الحديثة هي الانتقال من مبدأ "الخسارة المحققة" إلى مبدأ "**الخسارة الائتمانية المتوقعة**.
- بموجب هذا المعيار، يجب على البنك تكوين مخصص للقرض بمجرد منحه (حتى قبل تعثره)، بناءً على احتمالات تعثر العميل مستقبلاً. وهذا يمثل قمة "الحيطة والحذر."

3.3 الأهمية الاستراتيجية لهذه القواعد:

- **تطهير الميزانية** :تضمن المخصصات أن الأرقام المعلنة في ميزانية البنك حقيقية وليست أصولاً "وهمية" لن تُسدد.
- **امتصاص الصدمات** :عند حدوث التعثر فعلياً، يكون البنك قد "دفع ثمنه" مسبقاً عبر المخصصات، فلا يتأثر مركزه المالي فجأة.
- **العدالة الضريبية** :في التشريع الجزائري، تُعتبر المخصصات المكونة وفقاً لقواعد بنك الجزائر أعباءً قابلة للخصم ضريبياً، مما يشجع البنوك على الالتزام بها.

إن قواعد تركز المخاطر وسياسة المخصصات تحول البنك من مؤسسة 'مقامرة' إلى مؤسسة 'متحوطة'. فبينما يمنع توزيع القروض حدوث الكارثة الكبرى، تعمل المخصصات كمادة عازلة تمتص أثر التعثر التدريجي، مما يضمن سلامة أصول البنك وحقوق مودعيه".

4.الرقابة الداخلية وحوكمة المخاطر: لا تقتصر الحيطة والحذر على الرقابة الخارجية التي يمارسها البنك المركزي، بل تبدأ من داخل المؤسسة المصرفية عبر هيكل تنظيمي يمنع الخطأ قبل وقوعه ويراقب المخاطر باستمرار.

1.4 دور التدقيق والرقابة الداخلية في الوقاية من المخاطر: الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل التي يضعها البنك لضمان تنفيذ العمليات وفق القواعد القانونية والتقنية. وتتكون من ثلاثة خطوط دفاع أساسية:

✓ **خط الدفاع الأول (الوحدات التشغيلية)** :الموظفون الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء ملزمون بتطبيق إجراءات الحيطة (مثل التأكد من الضمانات).

✓ **خط الدفاع الثاني (إدارة المخاطر والامتثال)** :هي وظيفة مستقلة تراقب مدى احترام البنك للنسب القانونية (كفاية رأس المال، السيولة) وترفع تقاريرها للإدارة العليا.

✓ **خط الدفاع الثالث التدقيق الداخلي**: هو جهاز مستقل تماماً داخل البنك، يتبع مباشرة "لجنة المراجعة" المنبثقة عن مجلس الإدارة.

- **دوره الوقائي** :يقوم بتقييم دوري وشامل لمدى فاعلية أنظمة الرقابة، ويكشف الثغرات التي قد تؤدي إلى ضياع أصول البنك أو تزوير البيانات المالية.

2.4 نظام "اعرف عميلك (KYC) "وأهميته في الحيطة والحذر:

يعد مبدأ "**Know Your Customer**"أحد الركائز الدولية (بازل) والوطنية (قانون النقد والمصرف) لمنع المخاطر القانونية ومخاطر السمعة.

- **مفهومه** :هو مجموعة من الإجراءات التي تفرض على البنك التحقق من هوية العميل، طبيعة نشاطه، ومصدر أمواله قبل الدخول في أي علاقة عمل.
- **دوره في الوقاية من المخاطر:**

1. **مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب** :يمنع البنك من أن يكون ممرًا للعمليات المشبوهة التي قد تؤدي لفرض عقوبات دولية أو وطنية قاسية عليه.
2. **تقييم الجدارة الائتمانية** :الفهم الجيد للعميل ونشاطه يساعد البنك على تقدير احتمالات تعثره (خطر الائتمان) بدقة أكبر.
3. **الحماية من الاحتيال** :التأكد من الوثائق والمستندات يقلل من فرص التلاعب المالي.

3.4 حوكمة المخاطر(Corporate Governance) : الحوكمة هي "نظام القيادة" في البنك، ووفقاً للتوجهات الحديثة في الجزائر، ترتكز على:

- **فصل السلطات** :منع الجمع بين وظيفة منح القرض ووظيفة مراقبته.
- **المسؤولية الإدارية** :يحمل المسيرين (أعضاء مجلس الإدارة والمديرين) مسؤولية شخصية ومباشرة في حال ثبت إهمالهم في تطبيق قواعد الحيطة والحذر.
- **الشفافية والإفصاح** :إلزام البنك بنشر تقارير دورية توضح مدى تعرضه للمخاطر وكيفية إدارتها، مما يسمح للسوق والمودعين بتقييم وضع البنك.

ثالثا: قواعد الحيطة والحذر في القطاع المصرفي الجزائري

يعد النظام المصرفي الجزائري من الأنظمة التي سعت مبكراً إلى تبني المعايير الدولية للرقابة، خاصة تلك الصادرة عن لجنة بازل، وذلك بهدف تحصين البنوك الوطنية ضد الأزمات المالية وضمان استقرار الاقتصاد الكلي. فمنذ صدور قانون النقد والقرض 90-10، مرّت المنظومة القانونية والتشريعية في الجزائر بعدة محطات إصلاحية، وصولاً إلى القانون الجديد 09-23المتعلق بالنقد والمصرف.

إن هذا التحول التشريعي لم يكن مجرد استجابة لمتطلبات تقنية، بل كان ضرورة فرضتها التحولات الاقتصادية الوطنية والدولية، حيث انتقل المشرع من التركيز على رأس المال كقيمة رقمية جامدة إلى تبني مفهوم "تغطية الخطر" كآلية ديناميكية تشمل كافة جوانب العمل المصرفي. وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على كيفية تجسيد هذه القواعد في الواقع الجزائري، من خلال استعراض تطور الحد الأدنى لرأس المال، وتحليل آليات تغطية

الخطر وتقسيم المخاطر وفق الترسانة القانونية الممتدة من تسعينيات القرن الماضي وصولاً إلى أحدث المستجدات التي جاء بها قانون 2023.

1.تطور الحد الأدنى لرأس المال:

يعد رأس المال الأدنى الأداة الوقائية الأولى التي استخدمها المشرع الجزائري لضمان ملاءة المصارف، وقد تطور هذا السقف عبر أربعة أنظمة أساسية:

1.1النظام رقم 90-01 المؤرخ في 04 جويلية 1990 :شكل هذا النظام حجر الأساس للمنظومة المصرفية في ظل قانون النقد والقرض 90-10، حيث هدف إلى فتح السوق المصرفي أمام الرأسمال الخاص والجانب. وبموجب هذا النظام، أُلزمت البنوك عند تأسيسها بامتلاك حد أدنى من رأس المال الاجتماعي يقدر بـ **500مليون دينار جزائري**، بينما حُدد للمؤسسات المالية مبلغ **100مليون دينار جزائري**، مع اشتراط ضرورة تحرير هذه المبالغ بالكامل ونقداً عند الاكتتاب لضمان جدية الكيانات المصرفية الناشئة في تلك المرحلة الانتقالية.

2.1 النظام رقم 04-01 المؤرخ في 04 مارس 2004 :جاء هذا التعديل بعد ظهور اختلالات وهشاشة في بعض البنوك الخاصة مطلع الألفية، مما استدعى تقوية الملاءة المالية للمصارف لحماية الودائع. وبموجب هذا النظام، قرر مجلس النقد والقرض رفع الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي للبنوك بنسبة كبيرة ليصل إلى **2.5 مليار دينار جزائري**، كما رُفع السقف الخاص بالمؤسسات المالية إلى **500مليون دينار جزائري**، وذلك بهدف خلق قاعدة رأسمالية قادرة على استيعاب مخاطر الائتمان المتزايدة في تلك الفترة.

3.1 النظام رقم 08-04 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008 :في ظل تداعيات الأزمة المالية العالمية، اتخذ بنك الجزائر إجراءات احترازية صارمة لرفع درجة أمان القطاع المصرفي. وبموجب هذا النظام، شهد رأس المال قفزة نوعية حيث رُفع الحد الأدنى للبنوك إلى **10مليار دينار جزائري**، وللمؤسسات المالية إلى **3.5مليار دينار جزائري** .اعتبر هذا النظام بداية الفعلية لتطبيق توجهات "بازل 2" في الجزائر، حيث ركز على ضرورة امتلاك البنوك لمصدات مالية قوية تمكنها من الصمود أمام الأزمات الدولية الكبرى وتقليل احتمالات الإعسار.

4.1 النظام رقم 18-03 المؤرخ في 04 نوفمبر 2018 :يمثل هذا النظام المرحلة الحالية التي تهدف إلى مطابقة المعايير الوطنية مع "بازل 3". وبموجب مقتضياته، تضاعف الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي ليصل إلى **20مليار دينار جزائري** بالنسبة للبنوك، و **6.5مليار دينار جزائري** للمؤسسات المالية. ومنحت السلطات النقدية البنوك مهلة للامتثال انتهت في 31 ديسمبر 2020، مؤكدة على أن الهدف ليس مجرد رفع الرقم، بل ضمان جودة الأموال الخاصة وقدرتها العالية على تغطية الأصول المرجحة بالمخاطر الشاملة (ائتمان، سوق، وتشغيل).

5.1 الوضع الحالي بعد قانون النقد والمصرف 23-09

لقد أحدث القانون الجديد تحولاً من "الرقابة الرقمية الجامدة" إلى "الرقابة الديناميكية والحوكمة ."إليك التفصيل:

- ✓ **تثبيت السقف المرتفع (20 مليار دج)** :لم يلغِ القانون 23-09 المستويات التي أقرتها الأنظمة السابقة (خاصة نظام 18-03)، بل اعتمد مبلغ **20مليار دينار جزائري** كقاعدة أساسية لضمان ملاءة البنوك. هذا

الرقم يُعد حالياً من بين الأعلى إقليمياً، والهدف منه هو ضمان أن البنوك تمتلك "مصدات مالية" كافية لمواجهة المخاطر الحديثة (الإلكترونية والتشغيلية).

- ✓ **منح صلاحيات أوسع لمجلس النقد والقرض (المادة 90)** :أصبح تحديد رأس المال الآن أكثر مرونة؛ فالمادة 90 من القانون الجديد منحت **مجلس النقد والقرض** السلطة المطلقة في تحديد الحد الأدنى لرأس المال وتعديله دورياً بـ "أنظمة"، دون الحاجة لتعديل القانون نفسه. والأهم من ذلك، أصبح بإمكان المجلس تحديد مبالغ **متفاوتة** حسب:
  - **نوع النشاط** :بنوك استثمار، بنوك تجارية، بنوك رقمية.
  - **طريقة العمل**: بنوك تقليدية أو بنوك متخصصة في الصيرفة الإسلامية
- ✓ **تعزيز الحوكمة والمسؤولية الإدارية** :بعد قانون 23-09، لم يعد رأس المال مجرد رقم في الميزانية، بل أصبح مرتبطاً بمسؤولية المسيرين:
  - **إعادة الرأسمالية** :في حال تآكلت الأموال الخاصة للبنك وأصبحت دون الحد القانوني، يلزم القانون المسيرين والمساهمين بإعادة ضخ الأموال فوراً.
  - **العقوبات** :منح القانون **للجنة المصرفية** صلاحيات واسعة بفرض عقوبات إدارية ومالية قاسية على البنوك التي لا تحترم الحد الأدنى لرأس المال أو نسب الملاءة المشتقة منه.
- ✓ **مواكبة الصيرفة الإسلامية والرقمية** :لأول مرة، يضع القانون إطاراً يسمح بإنشاء بنوك رقمية بالكامل وبنوك إسلامية، وهو ما سيتبعه صدور "أنظمة" تحدد رؤوس أموال خاصة بهذه الكيانات (قد تختلف عن الـ 20 مليار المطلوبة للبنوك الشمولية الكبرى)، وذلك لتشجيع الابتكار المالي مع الحفاظ على "الحيطة والحذر."

الحد الأدنى الفعلي المطبق حالياً هو **20مليار دج** (بناءً على نظام 18-03 الذي لا يزال سارياً تقنياً)، ولكن تحت مظلة **قانون 23-09** الذي يعطي السلطة النقدية الحق في رفع هذا المبلغ أو تخصيصه حسب نوع البنك لضمان استقرار النظام المصرفي الجزائري.

2. القواعد التقنية للملاءة وتغطية الخطر:

1.2 النظام رقم 91-03 (14 أوت 1991) -**إرساء** معيار كوك :يُعتبر هذا النظام حجر الزاوية في الرقابة المصرفية الجزائرية، حيث نقلها من الرقابة الإدارية التقليدية إلى الرقابة المحاسبية الدولية بتبنيه "معيار كوك". تكمن فلسفة هذا النظام في إلزام البنوك بالحفاظ على نسبة ملاءة لا تقل عن **8%**، وهي عبارة عن علاقة تناسبية بين الأموال الخاصة الصافية ومجموع الأصول المرجحة بمخاطر الائتمان؛ والهدف من ذلك هو ضمان أن البنك لا يتوسع في منح القروض إلا بقدر ما يملكه من أموال خاصة قادرة على امتصاص الخسائر المحتملة وحماية حقوق المودعين.

2.2 النظام رقم 91-09 (14 أوت 1991) -**الحد من تركز المخاطر** :جاء هذا النظام ليعالج مخاطر "التركز الائتماني" ومنع البنوك من رهن مصيرها المالي لعدد محدود من الزبائن. يفرض النظام قواعد صارمة تمنع البنك من منح قروض لعميل واحد أو مجموعة من العملاء المرتبطين تتجاوز قيمتها **25%**من أمواله الخاصة الصافية،

كما وضع سقفاً إجمالياً للمخاطر الكبرى (وهي القروض التي تتجاوز 10% من الأموال الخاصة) بحيث لا يتعدى مجموعها **8أضعاف** الأموال الخاصة، وذلك لضمان توزيع محفظة القروض وتقليل احتمالات الانهيار المفاجئ نتيجة تعثر مقترض كبير.

3.2 النظام رقم 91-34 (17 ديسمبر 1991) -الضبط المحاسبي للملاءة :يعتبر نظاماً إجرائياً وتقنياً بامتياز، حيث يحدد القواعد المحاسبية الدقيقة التي يجب على البنوك اتباعها عند حساب العناصر المكونة لنسبة الملاءة. تكمن أهميته في منع التلاعب بالبيانات المالية أو تضخيم الأصول الوهمية، حيث يفرض طرقاً محددة لتسجيل العمليات المصرفية في الميزانية وخارج الميزانية، مما يضمن أن نسبة الـ 8% المحسوبة تعكس حقيقة الوضع المالي للبنك ومدى قدرته الفعلية على تغطية أخطاره.

4.2 النظام رقم 94-74 (14 ديسمبر 1994) -مراجعة أوزان المخاطر :قام هذا النظام بتعديل "معاملات الملاءة" وأوزان المخاطر المرجحة للأصول المصرفية لتكييفها مع الواقع الاقتصادي الجزائري آنذاك. فمن خلاله، تم منح معاملات ترجيح منخفضة للقروض المضمونة من طرف الدولة أو الصناديق السيادية (وزن 0% أو 20%)، بينما حافظ على الأوزان المرتفعة (100%) للقروض الموجهة للقطاع الخاص غير المضمونة؛ والهدف هو تحفيز البنوك على تمويل القطاعات الاستراتيجية مع ضمان عدم استنزاف رأسمالها في أصول ذات مخاطر عالية دون تغطية كافية.

5.2 النظام رقم 99-04 (19 ماي 1999) -جودة كفاية رأس المال :ركز هذا النظام على "نوعية" الأموال التي تستخدم لتغطية المخاطر وليس مجرد قيمتها الرقمية. فقد حدد بدقة العناصر التي يمكن إدراجها ضمن "الأموال الخاصة الصافية" واستبعد العناصر المحاسبية التي لا يمكن تحويلها إلى سيولة فورية عند وقوع أزمة (مثل الشهرة أو الأصول غير الملموسة). الهدف هو التأكد من أن رأس المال الذي يعتمد عليه البنك في مواجهة الخطر هو "رأس مال صلب" وحقيقي وقادر على امتصاص الصدمات المالية بفعالية.

6.2 النظام رقم 02-03 (14 نوفمبر 2002) -هيكلة الأموال الخاصة :أحدث هذا النظام تنظيماً هيكلياً للأموال الخاصة بقسمتها إلى صنفين: الأموال الخاصة القاعدية (Tier 1) التي تمثل النواة الصلبة (رأس المال والأرباح المحتجزة)، والأموال الخاصة التكميلية .(Tier 2) وفرض قاعدة تقنية تقضي بأن لا تتجاوز الأموال التكميلية نسبة **50%**من الأموال القاعدية؛ والهدف هو ضمان أن أغلب حماية البنك تأتي من مصادره الذاتية المستقرة، وليس من ديون مساندة أو قروض ثانوية قد تزيد من أعباء البنك في وقت الأزمات.

7.2النظام رقم 02-09 (14 نوفمبر 2002) -الوقاية عبر المخصصات (المؤونات) :يرسخ هذا النظام مبدأ "التغطية الاستباقية للديون المتعثرة"، حيث يلزم البنوك باقتطاع جزء من أرباحها في شكل مؤونات لمواجهة الديون التي تظهر عليها بوادر تعثر قبل أن تتحول إلى خسارة فعلية. يصنف النظام القروض إلى أربعة أصناف (عادية، تحت المراقبة، غير سديدة، ومحل نزاع) ويفرض نسب تغطية تصاعدية تصل إلى 100%؛ والهدف هو حماية رأس المال الأساسي للبنك من التآكل من خلال تحميل الخسائر المتوقعة على الأرباح الجارية.

8.2 النظام رقم 07-09 (20 جوان 2007) -حوكمة تسيير المخاطر :انتقل هذا النظام بالرقابة من الجانب الحسابي إلى الجانب الإداري، حيث ألزم البنوك بوضع منظومة متكاملة لتسيير المخاطر تشمل تحديدها، قياسها، ومراقبتها بشكل مستمر. يفرض النظام على مجلس إدارة البنك وضع حدود داخلية للمخاطر (مثل مخاطر سعر الصرف والفائدة) وتعيين مسؤولين مستقلين لمراقبة الامتثال؛ والهدف هو الانتقال إلى "ثقافة الحيطة والحذر" داخل الهيكل التنظيمي للبنك ككل وليس فقط في الدائرة المالية.

2.9 النظام رقم 11-03 (24 فيفري 2011) -صرامة تقسيم المخاطر (بازل 2) :جاء هذا النظام لتحديث قواعد عام 1991 تماشياً مع معايير "بازل 2"، حيث شدد على تعريف "المجموعات المرتبطة" لمنع الشركات الكبرى من التحايل على سقف الائتمان (25%) عبر الاقتراض من خلال فروع متعددة. يهدف النظام إلى ضمان استقلالية قرار البنك الائتماني وتوزيع مخاطره على أوسع قاعدة ممكنة من الزبائن والقطاعات الاقتصادية، مما يقلل من "المخاطر النظامية" التي قد تصيب البنك نتيجة سقوط عميل واحد كبير.

10.2 النظام رقم 11-04 (24 ماي 2011) -الحفاظ على السيولة الدائمة :يعالج هذا النظام أحد أخطر المخاطر المصرفية وهو "خطر العسر المالي" الناجم عن عدم توافق آجال الاستحقاق بين الودائع والقروض. يلزم النظام البنوك باحترام "نسبة سيولة" تضمن توفر أصول سائلة جداً (كاش، سندات دولة) تغطي 100% من التدفقات الخارجة المتوقعة خلال 30 يوماً؛ والهدف هو ضمان قدرة البنك على سداد حقوق المودعين فور طلبها ومنع حدوث أزمات ثقة قد تؤدي إلى انهيار البنك حتى لو كان يتمتع بملاءة جيدة.

11.2 النظام رقم 11-07 (28 نوفمبر 2011) -الرقابة الداخلية والشفافية :يفرض هذا النظام بناء "نظام دفاعي داخلي" من خلال وظائف المراقبة الدائمة والمراقبة الدورية والمطابقة. يهدف إلى ضمان أن كافة العمليات المصرفية تتم وفقاً للقانون والمعايير الاحترازية، حيث يمنح المراقبين الداخليين استقلالية تامة للتبليغ عن التجاوزات؛ والهدف هنا هو تغطية المخاطر الناتجة عن سوء الإدارة أو الاحتيال الداخلي قبل أن تصل إلى مرحلة تهديد سلامة البنك المالية.

12.2 النظام رقم 11-08 (28 نوفمبر 2011) -تغطية المخاطر التشغيلية :تماشياً مع التطورات التكنولوجية، فرض هذا النظام تخصيص جزء من الأموال الخاصة لتغطية "المخاطر التشغيلية" الناتجة عن قصور في الأنظمة التقنية (مثل القرصنة الإلكترونية) أو الأحداث الخارجية والحرائق. والهدف هو ضمان أن البنك يمتلك غطاءً مالياً ليس فقط لمخاطر القروض، بل وللمخاطر التقنية والبيئية التي قد توقف نشاط البنك وتسبب له خسائر مالية فادحة.

13.2 النظام رقم 14-01 (16 فيفري 2014) -الملاءة الشاملة (بازل 3) :يمثل هذا النظام مرحلة النضج الرقابي، حيث قام بدمج كافة أنواع المخاطر (ائتمان، سوق، وتشغيل) في معادلة واحدة لحساب كفاية رأس المال. وبموجب التوجهات المرتبطة بهذا النظام، رُفعت النسبة المطلوبة في الجزائر فعلياً لتصل إلى **9.5%**؛ والهدف هو توفير "هامش أمان" إضافي يفوق المعايير الدولية البسيطة لضمان حصانة البنوك الجزائرية أمام التقلبات الاقتصادية العالمية الكبرى.

14.2 النظام رقم 14-02 (16 فيفري 2014) -تقارير الامتثال والرقابة :يُعد الأداة التنفيذية للجنة المصرفية، حيث يحدد النماذج والجداول المحاسبية والتقنية التي يجب على البنوك إرسالها دورياً لبنك الجزائر. يهدف هذا النظام إلى جعل قواعد الحيطة والحذر "قابلة للقياس والتحقق"، حيث يسمح للسلطة الرقابية باكتشاف أي انحراف في نسب الملاءة أو السيولة بشكل فوري واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل تفاقم الوضع.

15.2 وضع الملاءة المصرفية في الجزائر حالياً في ظل قانون النقد والمصرف 23-09 (الواقع والممارسة) :

تنتقل الملاءة المصرفية في الجزائر "الآن" من مجرد الالتزام بنسبة مئوية جامدة إلى نظام "**الرقابة القائمة على المخاطر الشاملة** "وفقاً لمعايير "بازل 3". تُلزم السلطات النقدية البنوك حالياً باحترام نسبة ملاءة إجمالية لا تقل عن **9.5%**، وهي نسبة تفوق المعيار الدولي (8%) لتوفير هامش أمان ضد التقلبات الاقتصادية الكلية؛ حيث تتشكل هذه النسبة من **7%**كأصل صلب) أموال خاصة أساسية (Tier 1 – و **2.5%**كعازل مالي (Buffer) لمواجهة الأزمات. ولم تعد الملاءة "الآن" تقتصر على مخاطر القروض فقط، بل أصبحت عملية حسابية معقدة تدمج **المخاطر السيبرانية** الناتجة عن الرقمنة، و**مخاطر السوق**، و**المخاطر التشغيلية** في مقام النسبة. كما منح القانون 23-09 **للجنة المصرفية** صلاحيات "التدخل المبكر"، بحيث تُجبر البنوك التي تظهر تراجعاً في ملاءتها على وقف توزيع الأرباح وإلزام المساهمين بضخ رؤوس أموال جديدة فوراً (إعادة الرأسمالية)، مما جعل الملاءة صمام أمان ديناميكي يضمن استقرار المنظومة البنكية أمام صدمات التحول الرقمي وتقلبات الأسواق العالمية.

نستخلص مما سبق أن قواعد الحيطة والحذر في المنظومة المصرفية الجزائرية قد شهدت تحولاً جذرياً انتقلت بموجبه من الرقابة "الكمية" البسيطة التي ميزت مطلع التسعينيات إلى رقابة "احترازية شاملة" تتماشى مع أرقى المعايير الدولية لاتفاقيات "بازل". فقد نجح المشرع الجزائري، من خلال سلسلة الأنظمة الممتدة من 90-01 وصولاً إلى القانون الجديد 23-09، في بناء درع واقٍ للمصارف يبدأ من اشتراط قاعدة رأسمالية صلبة بلغت 20 مليار دينار جزائري، ولا ينتهي عند فرض نسبة ملاءة مشددة تبلغ 9.5% لتغطية كافة أشكال المخاطر الائتمانية والتشغيلية والسوقية. إن هذا المسار التشريعي يعكس إدراكاً عميقاً بأن استقرار الاقتصاد الكلي مرهون بسلامة المركز المالي للبنوك وقدرتها على امتصاص الصدمات؛ حيث لم تعد هذه القواعد مجرد قيود قانونية، بل أصبحت استراتيجية حوكمة متكاملة تمنح السلطات النقدية أدوات التدخل المبكر والرقابة الديناميكية، مما يضمن حماية حقوق المودعين وصمود النظام المصرفي أمام تحديات الرقمنة والتقلبات المالية العالمية المعاصرة.

أدوات التحليل الائتماني

يتعلق المحور بدراسة العناصر التالية:

أولا: الإطار المفاهيمي للتحليل الائتماني

ثانيا: أدوات التحليل الائتماني التقليدية

ثالثا: النماذج الكمية وأدوات التنبؤ بالتعثر المالي

يعتبر الائتمان البنكي من الركائز الأساسية للنشاط الاقتصادي، إذ يتيح للأفراد والمؤسسات الحصول على الموارد المالية اللازمة لتمويل استثماراتهم ومشاريعهم التجارية والصناعية. ومع توسع النشاط البنكي وتنوع المنتجات المالية، أصبح من الضروري للبنوك تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء بدقة قبل الموافقة على منح القروض، وذلك للحفاظ على أموال المودعين وضمان استقرار النظام المالي.

التحليل الائتماني هو العملية التي من خلالها تقوم البنوك بدراسة وتقييم قدرة العميل على سداد التزاماته المالية، سواء كانت قروضاً قصيرة الأجل أو طويلة الأجل. وتشمل هذه العملية دراسة المعلومات المالية والاقتصادية المتعلقة بالعميل، إضافة إلى تحليل الجوانب النوعية مثل السمعة التجارية والخبرة الإدارية والضمانات المقدمة.

تتمثل أهمية التحليل الائتماني في الحد من مخاطر التعثر المالي وتحقيق التوازن بين ربحية البنك وأمان أمواله. كما يلعب دوراً محورياً في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية، سواء على مستوى منح القروض أو في إدارة المحفظة الائتمانية للبنك. وقد تطورت أدوات التحليل الائتماني عبر الزمن، لتشمل النماذج التقليدية النوعية، التحليل المالي باستخدام القوائم المالية ومؤشرات التوازن المالي، والنماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي، وصولاً إلى الأنظمة الحديثة مثل Credit Scoring والشبكات العصبية ووكالات التصنيف الدولية.

وبالتالي، يهدف هذا المحور إلى استعراض أدوات التحليل الائتماني وأهميتها في تقييم الجدارة الائتمانية، مع دراسة النماذج التقليدية والكمية والحديثة، لتقديم فهم شامل لكيفية استخدام هذه الأدوات في إدارة مخاطر القروض وضمان استقرار النشاط المصرفي.

أولا: الإطار المفاهيمي للتحليل الائتماني

يلعب التحليل الائتماني دوراً محورياً في العمل المصرفي، حيث يمكن البنك من تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء قبل منح القروض. ويشمل هذا التحليل دراسة المعلومات المالية وغير المالية للمقترض، إضافة إلى مراحل جمع البيانات واتخاذ القرار ومتابعة القرض، مما يضمن حماية أموال البنك وتحقيق استقرار النظام المالي.

1.ماهية التحليل الائتماني:

1.1 مفهوم التحليل الائتماني:

التحليل الائتماني هو عملية تقييم الوضع المالي والاقتصادي للعميل أو المؤسسة بهدف تحديد مدى قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية، سواء كانت قروضاً قصيرة الأجل أو طويلة الأجل. ويعتبر هذا التحليل الركيزة الأساسية للعمل المصرفي، لأنه يساعد البنك على اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة تقلل من احتمالات التعثر المالي وتحمي رأس المال.

✓ **أهم خصائص التحليل الائتماني:**

1. **الجانب التنبؤي:** التحليل الائتماني لا يركز على الماضي إلا كمؤشر، بل هدفه الأساسي هو استشراف المستقبل وتقدير التدفقات النقدية التي سيولدها المقترض لسداد دينه .هذا الجانب يربطه مباشرة بقواعد الحيطة والحذر المعتمدة في النظام المصرفي.

2. **تشخيص المخاطر** :يسعى التحليل إلى تحديد أنواع المخاطر المرتبطة بالقرض، سواء كانت مخاطر تجارية، مالية، أو سياسية، وقياس قدرة البنك على تحمل هذه المخاطر اعتماداً على الضمانات المقدمة من المقترض.
3. **الجدارة الائتمانية :تمثل** الركيزة الأساسية للتحليل الائتماني، وتعني توفر صفتين أساسيتين لدى المقترض:
   - **الرغبة في السداد** أي الجانب الأخلاقي
   - **القدرة على السداد** أي الجانب المالي
4. **الأساس المتعدد للأدوات:** يعتمد التحليل على **تكامل التحليل النوعي والتحليل الكمي** للوصول إلى حكم موضوعي.
   - التحليل النوعي: دراسة السوق، الإدارة، الخبرة التجارية.
   - التحليل الكمي: دراسة القوائم المالية، التدفقات النقدية، النسب المالية.
5. **الارتباط بالربحية:** التحليل الائتماني ليس مجرد عملية حسابية، بل هو **موازنة دقيقة بين رغبة البنك في تحقيق أرباح من القروض وحاجته لتقليل المخاطر** من خلال دراسة دقيقة للعميل والضمانات.

✓ **أنواع المعلومات المستخدمة:**

- **المعلومات المالية** :القوائم المالية، التدفقات النقدية، نسب السيولة والربحية.
- **المعلومات النوعية** :السمعة التجارية، جودة الإدارة، الخبرة السوقية، الضمانات المقدمة.

ومنه فالتحليل الائتماني هو الأداة الأساسية التي توازن بين تحقيق الربحية وتقليل المخاطر، ويعتمد على تقييم متكامل للجوانب المالية وغير المالية للمقترض مع استشراف المستقبل المالي له.

2.1 أهداف التحليل الائتماني:

يهدف التحليل الائتماني إلى تقديم تقييم شامل ودقيق لجدارة المقترض الائتمانية، وذلك لتمكين البنك من اتخاذ قرارات مالية سليمة تقلل من مخاطر التعثر المالي وتضمن استقرار النظام المصرفي. ويمكن تلخيص أهم الأهداف كما يلي:

✓ **تقييم الجدارة الائتمانية(Creditworthiness Assessment)**

الهدف الأساسي للتحليل الائتماني هو تحديد مدى قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته المالية في الوقت المحدد. ويعتمد البنك في ذلك على تحليل الجوانب المالية والغير مالية للمقترض، مثل:

- التدفقات النقدية المتوقعة.
- حجم الأرباح والخصوم.
- السمعة التجارية وسجل السداد السابق.
- الخبرة الإدارية والطريقة التي يدير بها أعماله.

✓ **تقليل مخاطر التعثر المالي(Risk Minimization)**

يساعد التحليل الائتماني على كشف وتحليل المخاطر المحتملة المرتبطة بالقرض، مثل:

- المخاطر التجارية: مثل تقلّبات السوق أو المنافسة.
- المخاطر المالية: مثل ضعف السيولة أو ارتفاع المديونية.
- المخاطر الاقتصادية والسياسية: مثل تغير السياسات المالية أو التشريعات.

ويتم تقدير قدرة البنك على تحمل هذه المخاطر بناءً على الضمانات والتأمينات المقدمة من المقترض.

✓ **دعم اتخاذ القرار الائتماني(Decision Support)**

يوفر التحليل معلومات دقيقة وموثوقة تساعد البنك على اتخاذ قرار علمي سواء بمنح القرض أو رفضه أو تعديل شروطه. ويشمل ذلك:

- قيمة القرض وشروط السداد.
- المدة الزمنية للتمويل.
- الحاجة إلى ضمانات إضافية أو تأمينات.

✓ **تحديد الضمانات والتأمينات المطلوبة(Collateral & Insurance Assessment)**

يساعد التحليل الائتماني البنك على تحديد نوع الضمانات المالية أو العينية المطلوبة لتأمين القرض، وكذلك تحديد أنواع التأمين التي يمكن الاستفادة منها لحماية القرض من المخاطر المختلفة.

✓ **متابعة الأداء المالي للمقترض(Monitoring & Follow-up)**

يمتد دور التحليل الائتماني بعد منح القرض ليشمل **متابعة أداء المقترض والتأكد من التزامه بالسداد** .وتشمل هذه العملية:

- تحليل مؤشرات المخاطر بشكل دوري.
- مراقبة التدفقات النقدية والتأكد من استقرار الوضع المالي للمقترض.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا ظهرت مؤشرات خطر التعثر.

✓ **التوازن بين الربحية والأمان(Profitability vs. Safety)**

يساهم التحليل الائتماني في موازنة رغبة البنك في تحقيق الأرباح من القروض مع حاجته للحد من المخاطر المالية .فالبنك يسعى لتحقيق عائد مناسب دون تعريض رأس المال لمخاطر غير محسوبة.

3.1 أهمية التحليل الائتماني في النشاط المصرفي:

✓ **الحفاظ على سلامة المركز المالي (الملاءة والسيولة)** :تكمن الأهمية القصوى للتحليل في حماية أموال المودعين وحقوق المساهمين. فمن خلال الدراسة الدقيقة، يضمن البنك تدفق الأقساط والفوائد في مواعيدها المحددة، مما يحافظ على سيولة البنك وقدرته على الوفاء بالتزاماته الفورية، ويمنع تآكل قاعدته الرأسمالية نتيجة الديون المتعثرة.

- ✓ **تقليل تكلفة المخاطر :(Provisioning)** كلما كان التحليل الائتماني دقيقاً، انخفضت نسبة القروض غير المنتجة .(NPLs) وهذا يعني حاجة أقل لتكوين مخصصات مالية ضخمة لمواجهة الخسائر المحتملة، مما ينعكس إيجاباً على الأرباح الصافية للبنك ويقلل من الأعباء المالية التي تفرضها الهيئات الرقابية.
- ✓ **التخصيص الكفء للموارد المالية :**يعمل التحليل الائتماني كـ "مصفاة (Filter) "تضمن توجيه أموال البنك نحو المشاريع الأكثر جدوى اقتصادياً والأقدر على توليد تدفقات نقدية حقيقية. هذا لا يحمي البنك فحسب، بل يساهم في التنمية الاقتصادية من خلال تمويل المستثمرين الجادين واستبعاد المشاريع الهشة أو الوهمية.
- ✓ **تحديد السعر العادل للقرض :(Risk-Based Pricing)** تسمح نتائج التحليل للبنك بتبني سياسة تسعير عادلة؛ فالمقترض ذو المخاطر العالية يُحمل بسعر فائدة أعلى لتعويض الخطر الإضافي، بينما يحصل المقترض ذو الملاءة العالية على شروط تفضيلية. وبدون التحليل، يفقد البنك قدرته على المنافسة السعرية في السوق.
- ✓ **بناء الثقة والسمعة المصرفية :**البنك الذي يمتلك نظاماً قوياً للتحليل الائتماني يرسل إشارة إيجابية للسوق وللوكالات الدولية وللمودعين بأنه مؤسسة تدار باحترافية. هذه السمعة تسهل على البنك الحصول على خطوط ائتمان بأسعار أرخص من البنوك المراسلة وتعزز من قيمة أسهمه في البورصة.
- ✓ **الامتثال للمعايير الدولية والرقابية :**تفرض البنوك المركزية واتفاقيات بازل (I, II, III) على البنوك ضرورة وجود أنظمة تقييم داخلية للمخاطر. التحليل الائتماني هو الوسيلة الأساسية للامتثال لهذه المتطلبات وتجنب العقوبات القانونية أو تصنيف البنك كـ "مؤسسة عالية المخاطر."
- ✓ **المتابعة والإنذار المبكر :**لا تنتهي أهمية التحليل عند منح القرض، بل تمتد لتوفير مؤشرات (Financial Covenants)تسمح للبنك بمراقبة أداء المقترض والتدخل السريع عند أول بادرة تعثر، مما يرفع من نسب استرداد الديون في حالات الأزمات.

2.مصادر المعلومات الائتمانية:

تعتبر عملية جمع المعلومات الخطوة الأكثر حرجاً في التحليل الائتماني، حيث يسعى البنك لتقليص "فجوة المعلومات" بينه وبين المقترض .(Asymmetric Information) وتنقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية.

1.2 المصادر الداخلية للمعلومات:

هي البيانات التي يحصل عليها البنك مباشرة من العميل أو من خلال سجلاته الخاصة نتيجة علاقة سابقة. تتميز هذه المصادر بكونها أقل تكلفة وأكثر تفصيلاً.

- ✓ **البيانات المالية للمقترض:(Financial Statements)** : تعد القوائم المالية المرآة التي تعكس الأداء التاريخي والوضعية المالية الحالية للمقترض. وهي المصدر الأساسي للتحليل الكمي، وتشمل:
  - **الميزانية العمومية :(Balance Sheet)** توضح أصول العميل وخصومه وحقوق ملكيته في لحظة زمنية معينة، ومنها يستنتج المحلل مدى ملاءة العميل وهيكله التمويلي.

- **قائمة الدخل (Income Statement):** تظهر قدرة العميل على تحقيق الأرباح وتغطية المصاريف التشغيلية والفوائد، وهي مؤشر رئيسي لـ "القدرة على السداد."
- **قائمة التدفقات النقدية (Cash Flow Statement):** تعتبر الأهم مصرفياً، لأن القروض تُسدد من "السيولة" وليس من "الأرباح المحاسبية". يراقب المحلل هنا التدفقات النقدية التشغيلية للتأكد من كفايتها لسداد أقساط القرض.
- **الإيضاحات المتممة:** توفر تفاصيل حول السياسات المحاسبية، الجرد، والديون المشكوك فيها، مما يعطي صورة أكثر دقة خلف الأرقام المجردة.

✓ **تاريخ التعامل مع البنك (Bank's Internal Records):** إذا كان العميل "قديماً" لدى البنك، فإن سجلاته الداخلية تعد مصدراً لا يقدر بثمن، حيث توفر معلومات سلوكية لا تظهر في الميزانيات، وتشمل:

- **حركة الحساب الجاري:** مراقبة حجم الإيداعات والمسحوبات، وتواترها، ومدى نشاط الحساب، وهل هناك حالات شيكات بدون رصيد أو تجاوزات للسقوف الممنوحة سابقاً.
- **سجل السداد (Repayment Track Record):** مدى التزام العميل بسداد أقساط القروض السابقة في مواعيدها. التأخير المتكرر يعد إشارة خطر (Red Flag) حتى لو كانت ميزانياته قوية.
- **الضمانات المودعة سابقاً:** تقييم نوعية الضمانات التي قدمها العميل سابقاً وسهولة تسييلها ومدى تعاون العميل في توثيقها قانونياً.
- **انطباعات مدير الحساب (Account Manager):** التقارير الدورية التي يعدها مسؤول الحساب حول زياراته الميدانية للمقترض، وملاحظاته حول انضباط الإدارة ونظرة العميل المستقبلية لنشاطه.

2.2.المصادر الخارجية للمعلومات:

تُعد المصادر الخارجية صمام الأمان للمحلل الائتماني، فهي توفر بيانات محايدة ومستقلة تساعد في كشف "التماثل المعلوماتي (Information Symmetry)" وتشمل أهم هذه المصادر:

✓ **السجل التجاري (Commercial Registry):** يعتبر الوثيقة القانونية الأولى والأساسية لأي مؤسسة، ومن خلاله يتحقق البنك من:

- **الكيان القانوني:** هل هي شركة مساهمة، ذات مسؤولية محدودة، أم مؤسسة فردية؟ (لكل كيان تبعات قانونية في تحصيل الديون).
- **صلاحيات الإدارة:** من هم الأشخاص المخولون بالتوقيع والتعاقد والاقتراض باسم الشركة؟
- **رأس المال المسجل:** مطابقة رأس المال التصريحي مع الواقع، وتاريخ تأسيس الشركة (الشركات القديمة غالباً ما تكون أكثر استقراراً).
- **الرهونات والقيود:** هل هناك رهونات سابقة مسجلة على أصول الشركة لجهات أخرى؟

✓ **التقارير الائتمانية (Credit Bureau Reports):** تعتبر أهم مصدر خارجي في العمل المصرفي الحديث، وتتمثل في الجزائر في "مركزية المخاطر (Centrale des Risques)" ببنك الجزائر، وتقدم معلومات حول:

- **إجمالي المديونية** :حجم القروض التي حصل عليها العميل من بنوك أخرى (لتجنب الإفراط في المديونية).
- **سلوك السداد التاريخي** :هل لدى العميل سوابق في عدم الدفع أو شيكات بدون رصيد لدى بنوك أخرى؟
- **التصنيف الائتماني** :كيف تصنف البنوك الأخرى هذا العميل (قرض عادي، محل نزاع، أو ديون صعبة الاسترداد)؟

✓ **المعلومات السوقية والميدانية:(Market Information)** : تتعلق ببيئة العمل التي ينشط فيها المقترض، ويجمعها البنك من خلال:

- **الموردين والزبائن** :الاستفسار (بشكل غير رسمي أحياناً) عن سمعة المقترض في الوفاء بالتزاماته التجارية.
- **المنافسون** :دراسة حصة العميل في السوق مقارنة بمنافسيه ومدى صموده أمام تقلبات الأسعار.
- **الصحافة المتخصصة والإنترنت** :تتبع أخبار الشركة، نجاحاتها، أزماتها، أو أي قضايا قانونية مرفوعة ضدها.
- **الزيارة الميدانية** :**(Site Visit)** وهي أهم أداة سوقية، حيث ينتقل المحلل لمقر العمل ليعاين حجم النشاط، حالة الآلات، انضباط العمال، وصدق البيانات المالية على أرض الواقع.

✓ **وكالات التصنيف والتقارير القطاعية:**

بالنسبة للشركات الكبرى، يلجأ البنك لتقارير وكالات التصنيف مثل Moody's أو Fitch أو دراسات الغرف التجارية التي توضح آفاق نمو القطاع الذي ينتمي إليه العميل (مثلاً قطاع المقاولات أو الطاقة)، لأن نجاح العميل مرتبط بنجاح قطاعه.

المصادر الخارجية للمعلومات تعد عنصراً أساسياً في التحليل الائتماني لأنها توفر منظوراً مستقلاً وموضوعياً حول الجدارة الائتمانية للمقترض، مما يعزز قدرة البنك على اتخاذ قرار سليم يوازن بين الربحية وتقليل المخاطر.

3.2 خصائص المعلومات الائتمانية الجيدة:

لكي تكون المعلومة الائتمانية "صالحة للاستخدام" في نماذج التقييم واتخاذ القرار، يجب أن تتوافر فيها الخصائص الجوهرية التالية:

✓ **الدقة والصحة:(Accuracy)** تعتبر الدقة حجر الزاوية والقاعدة الأساسية في التحليل الائتماني، حيث يجب أن تكون المعلومات المقدمة خالية تماماً من الأخطاء الحسابية أو التحريفات الصورية، سواء كانت ناتجة عن تلاعب مقصود من العميل أو أخطاء بشرية غير مقصودة. ويتحقق المحلل من هذه الخاصية من خلال مطابقة البيانات المالية مع التقارير الضريبية الرسمية والتأكد من مصادقة محافظ حسابات خارجي معتمد عليها، إذ إن أي خلل في دقة المعلومة سيؤدي بالضرورة إلى بناء تحليل مالي "وهمي" يقود لتقدير خاطئ للجدارة الائتمانية، مما يرفع من احتمالات تعثر القرض مستقبلاً.

✓ **الشمول والكمال:(Completeness)** تقتضي خاصية الشمول أن تغطي المعلومات الائتمانية كافة الجوانب الجوهرية لنشاط المقترض، بما في ذلك الأبعاد المالية والقانونية والإدارية وحتى السوقية، لضمان عدم إغفال أي تفصيلة قد تؤثر على القرار. فلا يكفي للمحلل الحصول على الميزانية العمومية فقط، بل يجب الإلمام

بقائمة الموردين والزبائن، وحجم الارتباطات الائتمانية لدى البنوك المنافسة، والنزاعات القضائية القائمة ضد المؤسسة؛ ذلك أن نقص المعلومات يفتح الباب لظهور "مخاطر خفية" (مثل رهن سابق غير مصرح به) قد تظهر فجأة بعد منح الائتمان وتعيق عملية استرداد أموال البنك.

- ✓ **الحداثة والتوقيت المناسب:(Timeliness)** تتسم المعلومات الائتمانية بأن لها "عمراً افتراضياً" قصيراً يتأثر بالمتغيرات الاقتصادية المتسارعة، لذا يجب أن تكون المعلومات حديثة لتعكس الوضع الراهن للمقترض. فالميزانيات التي تعود لسنوات مضت لا تعبر عن حالة السيولة الحالية أو التدفقات النقدية الفعلية، وهو ما يدفع البنوك دائماً للمطالبة بآخر ميزانية مقفلة مرفقة بوضعية مالية دورية لا تتعدى مدتها ثلاثة أشهر. وتكمن أهمية هذه الخاصية في حماية البنك من اتخاذ قرار بناءً على نجاحات قديمة قد تكون قد تدهورت مؤخراً بسبب تغيرات السوق أو سوء التسيير.
- ✓ **الملاءمة والارتباط:(Relevance)** يجب أن تتسم المعلومات بكونها مرتبطة مباشرة بقرار منح القرض وبقدرة العميل الفعلية على الوفاء بالتزاماته المالية، دون تشتيت المحلل ببيانات ثانوية لا تقدم قيمة مضافة للقرار. وتركز هذه الخاصية على جودة المعلومة وقدرتها على توضيح التدفقات النقدية المستقبلية والديون الحالية للمقترض، أكثر من تركيزها على بيانات تاريخية أو أصول غير سائلة لا تساهم في عملية السداد. إن الالتزام بالملاءمة يمنع إغراق ملف القرض ببيانات ضخمة قد تؤدي إلى "تشويش" الرؤية الائتمانية للمحلل وصرف انتباهه عن المخاطر الحقيقية.
- ✓ **القابلية للتحقق:(Verifiability)** تُعد القابلية للتحقق الضمانة القانونية والمهنية لصحة المسار الائتماني، وتعني قدرة المحلل على التأكد من صدق المعلومات المقدمة من العميل عبر الرجوع إلى مصادر مستقلة وموثوقة. ويتم ذلك من خلال الاستعلام لدى مركزية المخاطر ببنك الجزائر، أو مراجعة قيود السجل التجاري، أو حتى عبر الزيارات الميدانية المفاجئة لمقر النشاط. تساهم هذه الخاصية بشكل فعال في تقليص ظاهرة "عدم تماثل المعلومات" وتوفر حماية ذاتية للبنك ضد محاولات التزييف أو التضليل التي قد يلجأ إليها بعض المقترضين للحصول على تسهيلات ائتمانية لا يستحقونها.

3.مراحل عملية التحليل الائتماني:

تمر عملية التحليل الائتماني بعدة مراحل متكاملة تهدف إلى تقييم جدارة المقترض الائتمانية بشكل شامل وتقليل المخاطر المالية للبنك .وتتضمن هذه المراحل: جمع المعلومات، تحليل البيانات المالية وغير المالية، ثم اتخاذ القرار الائتماني ومتابعته. كل مرحلة تعتمد على الأخرى لضمان اتخاذ قرار علمي وسليم يعكس قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته.

1.3 مرحلة جمع المعلومات(Data Collection)

- ✓ **جمع وتحليل البيانات المالية للمقترض:**

تمثل البيانات المالية الواردة في ملف القرض الركيزة الأساسية للتحليل الكمي، حيث يسعى البنك من خلالها إلى قراءة الأداء التاريخي والوضعية المالية الراهنة لطالب الائتمان. تتضمن هذه العملية فحص القوائم المالية الثلاث

الكبرى: الميزانية العمومية التي تكشف عن هيكل الأصول والخصوم، وقائمة الدخل التي تقيس قدرة النشاط على توليد الأرباح وتغطية المصاريف، وقائمة التدفقات النقدية التي تعد الأهم مصرفياً لكونها توضح السيولة الفعلية المتاحة للسداد. إن الفحص الدقيق لهذه البيانات يهدف إلى التأكد من "جودة الأرقام" ومطابقتها للواقع المحاسبي، مما يمنح المحلل رؤية واضحة حول مدى متانة المركز المالي للمقترض وقدرته على تحمل أعباء الديون الإضافية.

✓ **مراجعة تاريخ التعامل والسوابق الائتمانية:**

تعتبر هذه الفقرة بمثابة "التحري السلوكي" داخل سجلات البنك، حيث يتم فحص تاريخ العلاقة بين المصرف والعميل إذا كان قديماً، أو البحث في سوابقه لدى المؤسسات الأخرى. يركز المحلل هنا على مراقبة انضباط العميل في سداد القروض السابقة، وتواتر حركة حساباته الجارية، ومدى تكرار حالات الشيكات بدون رصيد أو التجاوزات للسقوف الممنوحة. إن الهدف من جمع هذه المعلومات هو قياس "الرغبة في السداد(Character) "، حيث إن العميل المنتظم في تعاملاته السابقة يمنح البنك مؤشراً قوياً على انخفاض مخاطر التعثر الأخلاقي، مما يعزز من فرص قبول طلبه الائتماني بناءً على الثقة المتبادلة الموثقة بالسجلات.

✓ **استقاء المعلومات من المصادر الخارجية والميدانية:**

لا يكتفي البنك بالبيانات المقدمة من العميل، بل يسعى لاستكمال الصورة الائتمانية عبر مصادر خارجية مستقلة لضمان الموضوعية وتحييد تضارب المصالح. تشمل هذه المرحلة الاستعلام لدى "مركزية المخاطر" ببنك الجزائر لمعرفة إجمالي مديونية العميل لدى الجهاز المصرفي، والاطلاع على وضعية السجل التجاري والنزاعات القضائية المحتملة. وتتوج هذه المرحلة بـ الزيارة الميدانية لمقر نشاط العميل، وهي الخطوة التي تسمح للمحلل بمعاينة حجم العمل الفعلي، وحالة الأصول الثابتة، والجو العام للإدارة، مما يساعد في تحويل المعلومات النظرية إلى حقائق ملموسة تساهم في بناء قرار ائتماني سليم ومبني على رؤية شاملة للمحيط الاقتصادي للمقترض.

2.3 مرحلة تحليل البيانات المالية وغير المالية:

✓ **التحليل الكمي (المالي) للبيانات:(Quantitative Analysis)**

تعتبر هذه الفقرة الجانب الحسابي والموضوعي في عملية التقييم، حيث يتم إخضاع القوائم المالية المجمعة لسلسلة من الاختبارات الرياضية لقياس المتانة المالية للمقترض. يركز المحلل في هذه المرحلة على استخدام النسب المالية (Ratios)لقياس السيولة، المديونية، والمردودية، بالإضافة إلى تحليل مؤشرات التوازن المالي مثل رأس المال العامل (FRNG) والاحتياج فيه .(BFR). إن الهدف الجوهري من هذا التحليل هو التأكد من أن التدفقات النقدية التشغيلية للمؤسسة كافية لتغطية أقساط القرض والفوائد في مواعيدها، مع تقدير "هامش الأمان" الذي يمتلكه العميل لمواجهة أي انخفاض مفاجئ في المبيعات أو ارتفاع في التكاليف، مما يحول الأرقام الجامدة إلى مؤشرات دقيقة لاتخاذ القرار.

✓ **التحليل النوعي (غير المالي) للجدارة:(Qualitative Analysis)**

يهدف التحليل النوعي إلى استكمال الصورة من خلال دراسة العوامل التي لا تظهر مباشرة في الميزانية ولكنها تؤثر بشكل حاسم على قدرة العميل على الاستمرار والسداد. تشمل هذه الفقرة تقييم كفاءة الإدارة ونزاهتها، وخبرة القائمين

على المشروع، بالإضافة إلى دراسة الوضعية السوقية للمقترض وحصته المنافسة والظروف الاقتصادية للقطاع الذي ينشط فيه. يركز المحلل هنا على ما يعرف بـ "الرغبة في السداد (Character) "ومرونة المؤسسة أمام الأزمات، إذ إن الإدارة القوية قد تنجح في إنقاذ مؤسسة ذات وضع مالي متوسط، بينما قد تؤدي الإدارة الضعيفة إلى انهيار مؤسسة تمتلك سيولة ضخمة، مما يجعل هذا التحليل صمام أمان ضد المخاطر غير المنظورة.

✓ **تحليل المخاطر المحيطة والبيئة الكلية:(Risk & Environmental Analysis)**

تتمثل هذه الخطوة في دراسة المخاطر الخارجية التي قد تعيق المقترض عن الوفاء بالتزاماته رغم جودة مؤشراته الداخلية، حيث يتم تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية (PESTEL) المؤثرة على النشاط. يتفحص المحلل في هذه الفقرة مدى تأثر العميل بتقلبات أسعار الصرف، أو التغيرات في التشريعات الضريبية، أو ظهور تكنولوجيات بديلة قد تهدد منتجاته. إن دمج تحليل البيئة الكلية مع التحليلين الكمي والنوعي يسمح للبنك ببناء "سيناريوهات مستقبلية (Stress Testing) "لمعرفة مدى صمود المقترض في حالات الركود أو الأزمات، وهو ما ينسجم تماماً مع قواعد الحيطة والحذر التي تفرضها الهيئات الرقابية لضمان سلامة المحفظة الائتمانية.

3.3 مرحلة اتخاذ القرار الائتماني ومتابعته:

بعد جمع المعلومات وتحليل البيانات المالية والنوعية للمقترض، تأتي مرحلة اتخاذ القرار الائتماني، وهي المرحلة الأكثر أهمية في العملية المصرفية، حيث يقرر البنك ما إذا كان سيمنح القرض، وبأي شروط، مع وضع آليات لضمان سلامة القرض طوال فترة السداد.

✓ **مرحلة اتخاذ القرار الائتماني:(Credit Decision Making)**

تمثل هذه الفقرة المحطة الحاسمة التي تتوج جهود عملية التحليل برمتها، حيث يتم عرض التقرير الائتماني الشامل على "لجنة القروض" المختصة بالبنك للمفاضلة بين قبول الطلب أو رفضه أو قبوله بشروط محددة. يتخذ القرار بناءً على الموازنة الدقيقة بين العائد المتوقع ودرجة المخاطرة المحسوبة، مع مراعاة مدى توافق القرض مع السياسة الائتمانية للمصرف وسقوف التركز الائتماني المعمول بها. وفي حال القبول، يتم صياغة "عقد القرض" الذي يحدد مبلغ التمويل، وسعر الفائدة، وفترة السماح، وجدول السداد، ليكون بمثابة السند القانوني الذي يحفظ حقوق الطرفين ويحدد التزامات المقترض بدقة.

✓ **دراسة وتقييم الضمانات:(Collateral Evaluation)**

تعتبر دراسة الضمانات "صمام الأمان" أو خط الدفاع الثاني الذي يلجأ إليه البنك في حال فشل التدفقات النقدية للمقترض في سداد الدين، حيث يتم التركيز في هذه الفقرة على فحص نوعية وكفاية التأمينات المقدمة، سواء كانت عينية كالرهون العقارية والمنقولة، أو شخصية كالكفالات التضامنية. ويقوم المحلل بتقييم الضمانات بناءً على ثلاث ركائز :القيمة السوقية ومدى تغطيتها لأصل القرض والفوائد، القانونية من حيث صحة التوثيق وخلوها من النزاعات، والسيولة التي تعكس سرعة تحويل الضمان إلى نقد عند الضرورة دون خسارة جوهرية في قيمته، مما يضمن تقليص الخسائر المالية للبنك عند حدوث التعثر.

✓ **التأمين الائتماني:(Credit Insurance)**

يُعد التأمين أداة تقنية جوهرية لتقليل حدة المخاطر الائتمانية عبر تحويل جزء من العبء المالي إلى شركات التأمين أو هيئات الضمان المتخصصة. تشمل هذه الفقرة دراسة التغطيات التأمينية التي يفرضها البنك كشرط مسبق لصرف القرض، مثل التأمين على حياة المقترض، أو التأمين ضد الحريق والسرقة والأخطار الطبيعية التي قد تصيب الأصول المرهونة، وصولاً إلى عقود ضمان القروض التي تغطي مخاطر عدم السداد الناتجة عن أسباب تجارية أو غير تجارية. تكمن أهمية هذه الخطوة في توفير حماية مزدوجة؛ فهي تحمي المركز المالي للبنك من الصدمات الكبرى، وتخفف من تداعيات الأزمات المفاجئة على المقترض أو ورثته، مما يعزز من جودة المحفظة الائتمانية ككل.

✓ **متابعة القرض والرقابة اللاحقة:(Loan Monitoring)**

لا تنتهي دورة الائتمان بصرف الأموال، بل تبدأ مرحلة الرقابة المستمرة التي تهدف إلى التأكد من التزام المقترض بكافة شروط التعاقد واستخدام الأموال في الغرض المخصص لها. تشمل المتابعة في هذه الفقرة الرقابة الميدانية والمكتبية، من خلال تحليل القوائم المالية الدورية للعميل لرصد أي انحرافات في الأداء، ومراقبة انتظامه في سداد الأقساط والفوائد. ويهدف نظام المتابعة إلى تفعيل آليات "الإنذار المبكر" التي تكتشف بوادر التعثر قبل وقوعه، مما يتيح للبنك التدخل الاستباقي عبر إعادة الهيكلة أو مراجعة الضمانات، لضمان استرداد الحقوق المصرفية وحماية أموال المودعين حتى الإبراء النهائي للذمة.

ثانيا: أدوات التحليل الائتماني التقليدية

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتحليل الائتماني ومراحله ومصادر معلوماته، يأتي هذا الجزء لتسليط الضوء على الجوانب التطبيقية والعملية المتعلقة بالتحليل الائتماني داخل المؤسسات المصرفية، وذلك من خلال دراسة الآليات والأدوات المعتمدة في تقييم الجدارة الائتمانية وإدارة المخاطر المرتبطة بمنح القروض.

1.نماذج التقييم النوعي للجدارة الائتمانية:

1.1 نموذج 5C للتحليل الائتماني:

يُعد **نموذج5C للتحليل الائتماني** من أشهر النماذج المستخدمة في تقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين داخل المؤسسات المصرفية. يعتمد هذا النموذج على تحليل خمسة عناصر أساسية تساعد البنك على تكوين صورة شاملة عن المقترض، ومدى قدرته واستعداده للوفاء بالتزاماته المالية. ويساهم هذا النموذج في تقليل المخاطر الائتمانية ودعم اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.

تشمل عناصر نموذج 5 C ما يلي:

✓ **الشخصية أو السمعة الائتمانية(Character)** : يقصد بالشخصية السمعة المالية والسلوك الأخلاقي للمقترض ومدى التزامه بسداد ديونه في الوقت المحدد. ويُعد هذا العنصر من أهم عناصر التقييم الائتماني لأنه يعكس درجة الثقة في المقترض.

ويتم تقييم هذا العنصر من خلال:

- تاريخ المقترض في سداد القروض السابقة.

- سمعته التجارية في السوق.
- مدى التزامه بالعقود والاتفاقيات المالية.
- علاقته السابقة مع البنك أو مع المؤسسات المالية الأخرى.

✓ **القدرة على السداد(Capacity)** : تشير القدرة إلى مدى قدرة المقترض على توليد تدفقات نقدية كافية لسداد القرض وفوائده في الوقت المحدد.

ويتم تقييم هذا العنصر من خلال:

- تحليل القوائم المالية للمقترض.
- دراسة مصادر الدخل والتدفقات النقدية.
- تحليل نسبة الديون إلى الدخل أو الأرباح.
- تقييم استقرار النشاط الاقتصادي للمقترض.

✓ **رأس المال(Capital)** : يقصد برأس المال حجم الأموال التي يساهم بها المقترض في المشروع أو النشاط الاقتصادي. كلما كانت مساهمة المقترض في رأس المال أكبر، دل ذلك على التزامه بالمشروع واستعداده لتحمل جزء من المخاطر.

ويتم تقييم هذا العنصر من خلال:

- قيمة الأصول التي يمتلكها المقترض.
- نسبة التمويل الذاتي مقارنة بالقروض.
- قوة المركز المالي للمقترض.

✓ **الضمانات(Collateral)** : تشير الضمانات إلى الأصول أو الممتلكات التي يقدمها المقترض كضمان للبنك مقابل الحصول على القرض. تساعد الضمانات البنك على تقليل الخسائر في حالة عدم قدرة المقترض على السداد .وتشمل الضمانات عادة:

- العقارات والأراضي.
- الآلات والمعدات.
- الودائع البنكية أو الأوراق المالية.

يقوم البنك بتقييم قيمة الضمانات ومدى قابليتها للتحويل إلى نقد عند الحاجة.

✓ **الظروف الاقتصادية(Conditions)** : يقصد بالظروف العوامل الاقتصادية والبيئية التي قد تؤثر على قدرة المقترض على سداد القرض.

ويتم تحليل هذا العنصر من خلال:

- دراسة حالة الاقتصاد العام.
- تقييم وضع القطاع الاقتصادي الذي ينتمي إليه المقترض.
- تأثير المنافسة في السوق.

- التغيرات في السياسات الاقتصادية أو المالية.

يُعد نموذج 5Cأداة مهمة في التحليل الائتماني، لأنه يتيح للبنوك تقييم المقترض من جوانب متعددة تشمل الجوانب السلوكية والمالية والاقتصادية .ويساعد هذا النموذج المؤسسات المصرفية على اتخاذ قرارات ائتمانية أكثر دقة وتقليل مخاطر التعثر في السداد.

2.1 نموذج 5 P للتحليل الائتماني:

يُعد نموذج 5 P للتحليل الائتماني من النماذج النوعية التي تعتمدها المؤسسات المصرفية لتقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين. ويهدف هذا النموذج إلى دراسة مجموعة من العوامل الأساسية التي تساعد البنك على تكوين تصور واضح حول قدرة المقترض على سداد القرض والتزامه بشروطه. ويعتمد هذا النموذج على خمسة عناصر رئيسية تبدأ جميعها بحرف **P**، وتشمل: الشخص، الغرض، القدرة على السداد، الحماية، والمنظور المستقبلي.

✓ **الشخص(Personality)** : يشير هذا العنصر إلى شخصية المقترض وسمعته المالية والتجارية، حيث يهتم البنك بتقييم مدى مصداقية المقترض ودرجة التزامه في التعاملات المالية.

ويتم تقييم هذا الجانب من خلال:

- السمعة التجارية للمقترض في السوق.
- تاريخه في التعامل مع البنوك والمؤسسات المالية.
- مدى التزامه بسداد الديون السابقة.
- خبرته في مجال النشاط الذي يمارسه.

إن توفر سمعة جيدة للمقترض يعزز ثقة البنك ويزيد من احتمال الموافقة على طلب القرض.

✓ **الغرض من القرض(Purpose)** : يقصد به الهدف الذي يسعى المقترض إلى تحقيقه من خلال القرض .

ويحرص البنك على التأكد من أن الغرض من القرض مشروع وواضح ومحدد.

ومن الأمثلة على ذلك:

- تمويل مشروع استثماري.
- شراء معدات أو آلات.
- تمويل رأس المال العامل.

تحليل الغرض من القرض يساعد البنك على تحديد مدى جدوى التمويل وإمكانية تحقيق عائد يساهم في سداد القرض.

✓ **القدرة على السداد(Payment)** :

تشير القدرة على السداد إلى مدى قدرة المقترض على دفع أقساط القرض وفوائده في المواعيد المحددة.

ويتم تقييم هذا العنصر من خلال:

- تحليل التدفقات النقدية المتوقعة.
- دراسة مصادر الدخل والأرباح.

- تقييم الاستقرار المالي للمقترض.

يساعد هذا التحليل البنك على التأكد من أن المقترض يمتلك موارد مالية كافية للوفاء بالتزاماته.

✓ **الحماية أو الضمان(Protection)** :

يقصد بالحماية الإجراءات والضمانات التي تحمي البنك في حالة عدم قدرة المقترض على السداد. وقد تشمل هذه الحماية:

- الضمانات العينية مثل العقارات أو المعدات.
- الضمانات الشخصية مثل كفالة طرف ثالث.
- التأمين على الأصول الممولة.

تعمل هذه الضمانات على تقليل المخاطر الائتمانية وحماية أموال البنك.

✓ **المنظور المستقبلي(Perspective)** : يشير هذا العنصر إلى تقييم المستقبل الاقتصادي للنشاط الذي يمارسه المقترض، ومدى تأثره بالظروف الاقتصادية المختلفة .ويشمل ذلك:

- دراسة وضع القطاع الاقتصادي.
- توقعات السوق المستقبلية.
- تأثير المنافسة والتغيرات الاقتصادية.

يساعد هذا التحليل البنك على تقدير استمرارية النشاط الاقتصادي وقدرته على تحقيق أرباح في المستقبل.

3.1 نماذج تقليدية أخرى لتقييم الجدارة الائتمانية:

إلى جانب نماذج **5C**و P5، تعتمد المؤسسات المصرفية على مجموعة من النماذج التقليدية الأخرى في التحليل الائتماني، والتي تساعد على تقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين بشكل أكثر شمولاً. ومن أهم هذه النماذج :

نموذجCAMPARI ، نموذجPARSER ، ونموذج.LAPP

✓ **نموذجCAMPARI** :

يعد نموذج CAMPARI من النماذج الشائعة في التحليل الائتماني، ويستخدم بشكل واسع في المؤسسات المصرفية لتقييم طلبات القروض، حيث يعتمد على تحليل مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر في القرار الائتماني. ويتكون هذا النموذج من سبعة عناصر رئيسية هي:

1. **الشخصية(Character)** : يشير هذا العنصر إلى السمعة التجارية والمالية للمقترض ومدى التزامه بسداد ديونه. ويتم تقييمه من خلال دراسة تاريخ المقترض في التعامل مع البنوك وسمعته في السوق.
2. **القدرة على السداد(Ability)** : يقصد بها قدرة المقترض على توليد دخل أو تدفقات نقدية تمكنه من سداد القرض وفوائده في الوقت المحدد.
3. **الهامش أو الربحية(Margin)** : يعكس هذا العنصر مدى قدرة المشروع أو النشاط الاقتصادي على تحقيق أرباح كافية لتغطية القرض وتحقيق عائد مناسب.

4. **الغرض من القرض(Purpose)** : يهتم البنك بدراسة الهدف من القرض والتأكد من أنه يستخدم في نشاط مشروع ومحدد وواضح.
5. **قيمة القرض(Amount)** : يتم تقييم ما إذا كان مبلغ القرض المطلوب مناسباً لحجم النشاط وقدرة المقترض على السداد.
6. **السداد(Repayment)** : يتعلق بكيفية سداد القرض، مثل مدة القرض، جدول السداد، ومصدر الأموال التي سيتم استخدامها في عملية السداد.
7. **التأمين أو الضمانات(Insurance)** : يشير إلى الضمانات أو التأمينات المقدمة للبنك لحمايته من المخاطر في حالة عدم قدرة المقترض على السداد.

✓ **نموذج PARSER** :

يُستخدم نموذج PARSER أيضاً في تقييم طلبات القروض، ويهدف إلى تحليل مجموعة من الجوانب المتعلقة بالمقترض والنشاط الاقتصادي الذي يمارسه. ويتكون هذا النموذج من ستة عناصر رئيسية:

1. **الغرض(Purpose)** : يشير إلى الهدف من طلب القرض ومدى وضوحه وشرعيته.
2. **المبلغ(Amount)** : يقصد به قيمة القرض المطلوب ومدى ملاءمته لحجم المشروع أو النشاط الاقتصادي.
3. **السداد(Repayment)** : يركز على قدرة المقترض على سداد القرض في المواعيد المحددة ومصادر السداد المتوقعة.
4. **الضمان(Security)** : يشمل الأصول أو الممتلكات التي يقدمها المقترض كضمان للقرض.
5. **الخبرة(Experience)** : يقصد بها خبرة المقترض في مجال النشاط الذي يمارسه ومدى قدرته على إدارة المشروع بنجاح.
6. **العائد(Return)** : يشير إلى العائد المتوقع من المشروع أو النشاط الاقتصادي، ومدى قدرته على تغطية القرض وتحقيق أرباح.

✓ **نموذج LAPP** :

يُعد نموذج LAPP من النماذج البسيطة المستخدمة في تقييم الجدارة الائتمانية، ويركز على تحليل أربعة عناصر أساسية تساعد البنك على تقييم المقترض واتخاذ القرار المناسب. وتشمل هذه العناصر:

1. **السيولة(Liquidity)** : تشير إلى قدرة المقترض على توفير النقد اللازم لتغطية التزاماته المالية قصيرة الأجل، بما في ذلك سداد القروض.
2. **النشاط(Activity)** : يتعلق بكفاءة استخدام الموارد والأصول في النشاط الاقتصادي، ومدى قدرة المشروع على تحقيق الإيرادات.
3. **الربحية(Profitability)** : يقصد بها قدرة المشروع أو النشاط الاقتصادي على تحقيق أرباح كافية لضمان استمراريته وسداد التزاماته المالية.

4. **الإمكانات أو الآفاق المستقبلية(Potential)** : يشير إلى فرص نمو المشروع أو النشاط الاقتصادي في المستقبل، ومدى تأثره بالظروف الاقتصادية والسوقية.

تساعد النماذج التقليدية المختلفة مثل CAMPARIو PARSERو LAPPالمؤسسات المصرفية على تقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين من زوايا متعددة تشمل الجوانب المالية والإدارية والاقتصادية. ويساهم استخدام هذه النماذج في تحسين جودة القرارات الائتمانية وتقليل المخاطر المرتبطة بمنح القروض، مما يعزز استقرار النشاط المصرفي.

2.التحليل المالي كأداة للتحليل الائتماني:

1.2 تحليل القوائم المالية:

- ✓ **تحليل الميزانية العمومية (المركز المالي)** :تعتبر الميزانية العمومية الركيزة الأولى في التحليل، حيث توفر "صورة ساكنة" لممتلكات المؤسسة والتزاماتها في تاريخ معين. تبدأ عملية التحليل بإعادة تبويب الميزانية المحاسبية لتحويلها إلى ميزانية مالية، حيث تُصنف الأصول حسب درجة سيولتها (من الأصول الثابتة إلى النقود) والخصوم حسب درجة استحقاقها (من أموال خاصة إلى ديون قصيرة الأجل). يركز المحلل هنا على قياس التوازن الهيكلي، أي مدى التزام المؤسسة بتمويل أصولها طويلة الأجل بواسطة مواردها المستقرة، ويقوم بمقارنة بنود الميزانية لسنوات متتالية لرصد أي تضخم في الديون أو تآكل في حقوق الملكية. الهدف الأساسي هو تقييم "الملاءة المالية" وقدرة المؤسسة على تغطية ديونها الكلية بواسطة أصولها، مما يعطي للبنك طمأنينة حول متانة القاعدة المالية للمقترض.
- ✓ **تحليل قائمة الدخل:** تنتقل عملية التحليل في هذه القائمة من الأرقام الإجمالية إلى "تشريح" كيفية تحقيق الربح عبر ما يُعرف بـ أرصدة التسيير الوسيطة .يقوم المحلل بتتبع مسار الثروة بدءاً من رقم الأعمال (المبيعات) وصولاً إلى صافي الربح، مع التركيز بشكل خاص على "النتيجة العملياتية" أو ربح النشاط الأساسي، وذلك لاستبعاد أي أرباح عارضة أو استثنائية قد لا تتكرر مستقبلاً. يتم التحليل هنا عبر قياس هوامش الربح ومدى قدرة المبيعات على تغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة، بالإضافة إلى حساب قدرة التغطية (Interest Coverage)وهي نسبة الأرباح إلى الفوائد المصرفية. الهدف من هذا التحليل هو التأكد من أن نشاط المقترض "مدر للربح" وقادر على توليد فوائض مالية كافية لسداد أقساط القرض والفوائد بشكل مستدام، وليس مجرد تحقيق أرباح ورقية ناتجة عن تقييمات محاسبية.
- ✓ **تحليل قائمة التدفقات النقدية (السيولة الفعلية)** :تعد هذه القائمة الأداة الأكثر حركية وواقعية في التحليل الائتماني، فهي تكشف "الحقيقة النقدية" بعيداً عن الاستحقاقات المحاسبية. تتم عملية التحليل من خلال تتبع مسار النقد داخل المؤسسة عبر ثلاثة أنشطة: التشغيل، الاستثمار، والتمويل. يولي المحلل المصرفي أهمية قصوى لـ التدفق النقدي التشغيلي، حيث يجب أن يكون موجباً وكافياً، لأنه يمثل السيولة الفعلية الناتجة عن بيع المنتجات أو الخدمات، وهي السيولة التي سيُسدد منها القرض. إذا وجد المحلل أن المؤسسة رابحة في "قائمة الدخل" ولكن تدفقها النقدي سالب، فهذا مؤشر خطر يعني أن السيولة محبوسة في مخازن مكدسة أو ديون

لدى الزبائن لم يتم تحصيلها. الهدف من هذا التحليل هو تقدير القدرة الذاتية للتمويل (CAF)، وبناءً عليها يتم وضع جدول زمني واقعي لسداد القرض يتماشى مع التدفقات النقدية الفعلية الداخلة للخزينة.

2.2 مؤشرات التوازن المالي: تُعد مؤشرات التوازن المالي من الأدوات المهمة في التحليل المالي التي يعتمد عليها المحلل الائتماني لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل. وتساعد هذه المؤشرات على معرفة مدى تحقيق المؤسسة للتوازن بين مواردها واستخداماتها المالية.

ومن أهم مؤشرات التوازن المالي :رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل، والخزينة الصافية.

✓ **رأس المال العامل:(FRNG – Fonds de Roulement Net Global) :**

يُعد رأس المال العامل الصافي الإجمالي المؤشر القيادي للتوازن المالي طويل الأجل، وهو يعكس "هامش الأمان" الذي تمتلكه المؤسسة. يتم حسابه من خلال طرح الأصول غير المتداولة (الاستثمارات) من الموارد الثابتة (الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل). من منظور ائتماني، يجب أن يكون هذا المؤشر موجباً، مما يعني أن المؤسسة نجحت في تمويل كافة استثماراتها طويلة الأجل بواسطة موارد مستقرة، وما زال لديها فائض مالي يُستخدم لتمويل جزء من أصولها المتداولة. إن وجود FRNGموجب يطمئن البنك إلى أن المؤسسة لا تستخدم القروض البنكية قصيرة الأجل لتمويل أصول ثابتة، وهو ما يعزز استقرارها المالي وقدرتها على الصمود أمام تقلبات السوق.

✓ **احتياج رأس المال العامل:(BFR – Besoin en Fonds de Roulement)**

يمثل هذا المؤشر حجم الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتمويل دورتها التشغيلية (المخزون والديون لدى الزبائن) بعد طرح الائتمان الذي تحصل عليه من الموردين. ينشأ الـ BFRنتيجة "الفجوة الزمنية" بين لحظة شراء المواد الأولية ولحظة تحصيل قيمة المبيعات نقداً. يقوم المحلل الائتماني بدراسة هذا المؤشر بعناية؛ فكلما كان الـ BFRمرتفعاً، عنى ذلك أن المؤسسة بحاجة لتمويل أكبر لدعم نشاطها اليومي. وإذا نما هذا الاحتياج بشكل أسرع من نمو المبيعات، فقد يشير ذلك إلى وجود مشاكل في تصريف المخزون أو بطء في تحصيل مستحقات الزبائن، مما يضع ضغطاً كبيراً على الخزينة ويستوجب من البنك دراسة إمكانية منح "تسهيلات استغلال" لتغطية هذه الفجوة.

✓ **الخزينة الصافية:(TN – Trésorerie Nette)**

تعتبر الخزينة الصافية الحصيلة النهائية والمؤشر اللحظي للصحة المالية للمؤسسة، وهي تمثل الفرق بين رأس المال العامل (FRNG) واحتياج رأس المال العامل .(BFR) فإذا كان رأس المال العامل المتوفر أكبر من احتياجات الدورة التشغيلية، تكون الخزينة موجبة، مما يعني وجود "فائض سيولة" يمكن للمؤسسة استخدامه في مواجهة الطوارئ أو الاستثمار. أما إذا كانت الخزينة سالبة، فهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على السحب على المكشوف أو القروض البنكية قصيرة الأجل لسد الفجوة في توازنها المالي. يراقب المحلل الائتماني هذا المؤشر بدقة؛ فالخزينة السالبة والمستمرة تعني أن المؤسسة في وضعية "اختناق مالي"، بينما الخزينة الموجبة تعطي إشارة قوية على الجدارة الائتمانية والقدرة الفورية على سداد الالتزامات.

تساعد مؤشرات التوازن المالي، والمتمثلة في رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل والخزينة الصافية، على تقييم الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مواردها المالية واستخداماتها. كما تمكّن هذه

المؤشرات المحلل الائتماني من تحديد مستوى السيولة والقدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، مما يدعم اتخاذ قرار ائتماني سليم.

3.2 تحليل النسب المالية:

يُعد تحليل النسب المالية من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها المحلل الائتماني لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة، حيث يسمح بدراسة العلاقة بين مختلف عناصر القوائم المالية واستخلاص مؤشرات تساعد على الحكم على أداء المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها. كما يساهم هذا التحليل في الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمقترض.

وتنقسم النسب المالية إلى عدة أنواع، من أهمها :نسب السيولة، نسب الربحية، نسب النشاط، ونسب المديونية.

✓ **نسب السيولة(Liquidity Ratios)**

تعكس نسب السيولة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة. وتعد هذه النسب من أهم المؤشرات التي يهتم بها البنك عند دراسة طلب القرض. ومن أهم نسب السيولة:

- **نسبة التداول(Current Ratio)** : تقيس قدرة الأصول المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.

  نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة

- **نسبة السيولة السريعة(Quick Ratio)** : تقيس قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على المخزون.

  السيولة السريعة = (الأصول المتداولة – المخزون) ÷ الخصوم المتداولة

ارتفاع هذه النسب يدل على قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل بسهولة.

✓ **نسب الربحية(Profitability Ratios)**

تقيس نسب الربحية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من نشاطها الاقتصادي، وهي مؤشر مهم على كفاءة إدارة الموارد المالية.ومن أهم نسب الربحية:

- **هامش الربح الصافي:** يقيس نسبة الربح الصافي إلى المبيعات.

  هامش الربح الصافي = صافي الربح ÷ المبيعات

- **العائد على الأصول(ROA)** : يقيس مدى قدرة الأصول على توليد الأرباح.

  العائد على الأصول = صافي الربح ÷ إجمالي الأصول

ارتفاع نسب الربحية يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق عائد مناسب من نشاطها.

✓ **نسب النشاط(Activity Ratios)**

تعكس نسب النشاط مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وأصولها لتحقيق الإيرادات.

ومن أهم هذه النسب:

- **معدل دوران المخزون:** يقيس عدد المرات التي يتم فيها بيع وتجديد المخزون خلال فترة معينة.

  معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة ÷ متوسط المخزون

- **معدل دوران الأصول:** يقيس كفاءة استخدام الأصول في تحقيق المبيعات.

معدل دوران الأصول = المبيعات ÷ إجمالي الأصول

ارتفاع هذه النسب يدل على كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها.

✓ **نسب المديونية(Leverage Ratios) :**

تعكس نسب المديونية مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي مقارنة بالتمويل الذاتي. كما تساعد في تقييم مستوى المخاطر المالية المرتبطة بزيادة الديون. ومن أهم نسب المديونية:

- **نسبة الديون إلى الأصول:** تقيس نسبة الديون إلى إجمالي الأصول.

نسبة الديون = إجمالي الديون ÷ إجمالي الأصول

- **نسبة الديون إلى حقوق الملكية:** تقيس مدى اعتماد المؤسسة على الديون مقارنة برأس المال الخاص.

نسبة الديون إلى حقوق الملكية = إجمالي الديون ÷ حقوق الملكية

ارتفاع نسب المديونية قد يشير إلى **زيادة المخاطر المالية**، مما قد يؤثر على قرار البنك في منح القرض.

ثالثا: النماذج الكمية وأدوات التنبؤ بالتعثر المالي

يركز هذا الجزء على النماذج الكمية وأدوات التنبؤ بالتعثر المالي، وهي أدوات أساسية يعتمد عليها المحلل الائتماني لتقييم المخاطر المالية للشركات والمؤسسات. تهدف هذه النماذج إلى تقديم مؤشرات كمية تساعد على التنبؤ بإمكانية تعثر المؤسسة في المستقبل، بما يمكّن البنوك والمستثمرين من اتخاذ قرارات مالية واعية ومستندة إلى أسس علمية دقيقة.

1.نماذج التحليل التمييزي للتنبؤ بالتعثر المالي:

تعتمد على دمج مجموعة من المؤشرات المالية في معادلات رياضية تمكن من تصنيف المؤسسات وفقاً لاحتمالية تعرضها للإفلاس أو التعثر.

1.1 نموذج(Altman (Z–Score :

يُعد نموذج ألتمان (Altman Z–Score) من أشهر النماذج الكمية المستخدمة في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات. وقد طوّره الباحث الأمريكي **إدوارد ألتمان** سنة 1968 بهدف التنبؤ بإفلاس الشركات اعتمادًا على مجموعة من النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية.

يعتمد هذا النموذج على أسلوب التحليل التمييزي المتعدد الذي يدمج عدة مؤشرات مالية في معادلة واحدة تُعطي قيمة تسمى **درجةZ** ، والتي تُستخدم للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة وإمكانية تعرضها للتعثر أو الإفلاس في المستقبل.

معادلة نموذجAltman :

يتم حساب قيمة Z وفق المعادلة التالية:

$$Z = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + 1.0X5$$

حيث تمثل المتغيرات النسب المالية التالية:

X1 =رأس المال العامل ÷ إجمالي الأصول

يقيس هذا المؤشر درجة السيولة قصيرة الأجل للمؤسسة وقدرتها على مواجهة التزاماتها.

X2 =الأرباح المحتجزة ÷ إجمالي الأصول

يعكس هذا المؤشر مدى اعتماد المؤسسة على أرباحها المتراكمة في تمويل أصولها.

X3 =الأرباح قبل الفوائد والضرائب ÷ إجمالي الأصول

يقيس هذا المؤشر كفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح من أصولها.

X4 =القيمة السوقية لحقوق الملكية ÷ إجمالي الديون

يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تغطية ديونها من خلال قيمة حقوق الملكية.

X5 =المبيعات ÷ إجمالي الأصول

يقيس هذا المؤشر كفاءة استخدام الأصول في تحقيق الإيرادات.

تفسير نتائج نموذجAltman

بعد حساب قيمة **Z**يتم تفسير النتائج كما يلي:

- **إذا كانت Z أكبر من 2.99** : فهذا يدل على أن المؤسسة في وضع مالي جيد ولا تواجه خطر الإفلاس.
- **إذا كانت Z بين 1.81 و 2.99**: تقع المؤسسة في المنطقة الرمادية، أي أن وضعها المالي غير واضح وقد تواجه مخاطر مستقبلية.
- **إذا كانت Z أقل من 1.81**: فهذا يشير إلى أن المؤسسة معرضة لخطر التعثر أو الإفلاس.

أهمية نموذج Altman في التحليل الائتماني: يُستخدم هذا النموذج على نطاق واسع في المؤسسات المالية والبنوك لأنه يساعد على:

- التنبؤ المبكر بالتعثر المالي للمؤسسات.
- تقييم المخاطر الائتمانية قبل منح القروض.
- دعم عملية اتخاذ القرار الائتماني.
- حماية المؤسسات المالية من مخاطر عدم السداد

2.1 نموذجBeaver :

يُعد نموذج Beaver من أوائل النماذج الكمية التي استُخدمت في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات. وقد طوّره الباحث الأمريكي ويليام بيفر (William Beaver) سنة 1966، حيث اعتمد على تحليل مجموعة من النسب المالية بهدف التمييز بين الشركات السليمة مالياً وتلك التي قد تواجه خطر الإفلاس.

ويختلف هذا النموذج عن بعض النماذج الأخرى في كونه يعتمد أساساً على التحليل الإحصائي للنسب المالية بشكل منفرد، حيث قام بيفر بدراسة عدد كبير من الشركات المتعثرة وغير المتعثرة ومقارنة أدائها المالي قبل سنوات من حدوث التعثر.

أهم المؤشرات التي اعتمد عليها نموذجBeaver :

اعتمد هذا النموذج على مجموعة من النسب المالية التي تُعد مؤشرات مهمة على الوضعية المالية للمؤسسة، من أهمها:

1. نسبة التدفقات النقدية إلى إجمالي الديون
   تقيس قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها من خلال التدفقات النقدية المتولدة من نشاطها.
2. نسبة صافي الربح إلى إجمالي الأصول
   تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من أصولها.
3. نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول
   تقيس مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي.
4. نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول
   تعكس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.
5. نسبة السيولة
   تقيس قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة.

أهمية نموذجBeaver :

تكمن أهمية هذا النموذج في أنه ساهم في إظهار أن النسب المالية يمكن أن تكون مؤشراً فعالاً للتنبؤ بالتعثر المالي قبل عدة سنوات من حدوثه. كما ساعد على تطوير العديد من النماذج اللاحقة في مجال التحليل المالي والتنبؤ بالإفلاس.

3.1 نموذجSpringate :

يُعد نموذج Springate من النماذج الكمية التي تم تطويرها بهدف التنبؤ بالتعثر المالي للشركات. وقد وضعه الباحث غوردون سبرينغيت (Gordon Springate) سنة 1978، مستنداً إلى نموذج Altmanمع إدخال بعض التعديلات على المتغيرات المستخدمة.

يعتمد هذا النموذج على أربع نسب مالية رئيسية يتم دمجها في معادلة رياضية للحصول على مؤشر يُستخدم في تقييم الوضع المالي للمؤسسة واحتمالية تعرضها للتعثر.

معادلة نموذجSpringate : يتم حساب مؤشر النموذج وفق المعادلة التالية:

$$S = 1.03X1 + 3.07X2 + 0.66X3 + 0.4X4$$

حيث تمثل المتغيرات ما يلي:

X1 =رأس المال العامل ÷ إجمالي الأصول

ويقيس قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي قصير الأجل.

X2 =الأرباح قبل الفوائد والضرائب ÷ إجمالي الأصول

ويقيس كفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح من أصولها.

X3 =الأرباح قبل الضرائب ÷ الخصوم المتداولة

ويقيس قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل.

X4 =المبيعات ÷ إجمالي الأصول

ويقيس كفاءة استخدام الأصول في تحقيق الإيرادات.

تفسير نتائج نموذجSpringate : بعد حساب قيمة **S**يتم تفسير النتيجة كما يلي:

- إذا كانت قيمة S أكبر من 0.862

فهذا يدل على أن المؤسسة في وضع مالي جيد.

- إذا كانت قيمة S أقل من 0.862

فهذا يشير إلى أن المؤسسة قد تواجه خطر التعثر المالي.

أهمية نموذجSpringate : يتميز هذا النموذج بقدرته الجيدة على التنبؤ المبكر بالتعثر المالي، كما أنه يعتمد على عدد محدود من النسب المالية مما يجعله سهلاً في التطبيق والتحليل .لذلك يستخدمه المحللون الماليون والبنوك كأداة إضافية لتقييم المخاطر المالية للمؤسسات.

2.نماذج كمية أخرى للتنبؤ بالفشل المالي:

بالإضافة إلى النماذج الشهيرة مثل Altmanو Beaverو Springate، طوّرت الدراسات المالية عدة نماذج كمية أخرى للتنبؤ بالفشل المالي للشركات، بهدف تحسين دقة التنبؤ وتقليل مخاطر التعثر. ومن أبرز هذه النماذج : نموذجSherrod ، نموذجTaffler ، ونموذج.Fulmer

1.2 نموذجSherrod :

تم تطوير نموذج Sherrod عام 1976 كأداة كمية للتنبؤ بإمكانية إفلاس الشركات، ويعتمد هذا النموذج على تحليل مجموعة من النسب المالية الرئيسية التي تُظهر التوازن المالي وكفاءة إدارة الموارد.

مؤشرات نموذجSherrod : يستخدم النموذج عدة مؤشرات مالية مثل:

1. نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول لتقييم السيولة قصيرة الأجل وقدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها.
2. نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى إجمالي الأصول لتقييم كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح من أصولها.
3. نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الديون لتقدير قدرة المؤسسة على تغطية الالتزامات من رأس المال الخاص.
4. نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول لقياس كفاءة استخدام الأصول في تحقيق الإيرادات.

أهمية نموذجSherrod : يساعد هذا النموذج على تصنيف الشركات حسب درجة التعرض للمخاطر المالية ويُستخدم في البنوك والمؤسسات المالية كأداة إضافية لتقييم الجدارة الائتمانية.

2.2 نموذجTaffler :

طور Tafflerفي المملكة المتحدة عام 1983، ويعد نموذجاً كمياً سريع التطبيق يعتمد على عدد محدود من النسب المالية لاستخلاص مؤشر يعكس احتمالية التعثر المالي للشركة.

معادلة نموذجTaffler : يتم احتساب مؤشر Taffler كما يلي:

$$T = 0.53X1 + 0.13X2 + 0.18X3 + 0.16X4$$

حيث تمثل المتغيرات:

X1 =رأس المال العامل ÷ إجمالي الأصول

X2 =الأرباح قبل الضرائب ÷ إجمالي الأصول

X3 =الأرباح قبل الفوائد والضرائب ÷ الخصوم المتداولة

X4 =المبيعات ÷ إجمالي الأصول

تفسير نتائج نموذجTaffler :

- إذا كانت قيمة T أكبر من 0.3 :المؤسسة في وضع مالي جيد.
- إذا كانت قيمة T أقل من 0.3 :المؤسسة معرضة لخطر التعثر المالي.

أهمية نموذجTaffler : يتميز النموذج بالبساطة والسرعة في التطبيق، ويستخدم بشكل واسع في **البنوك الصغيرة والمتوسطة** لتقييم مخاطر التعثر المالي بسرعة قبل منح القروض.

3.2 نموذجFulmer :

طور Fulmer نموذجاً للتنبؤ بالفشل المالي يعتمد على النسب المالية التشغيلية والربحية والسيولة، وهو نموذج يركز على تقييم الصحة المالية للشركة من خلال تحليل جوانب متعددة.

مؤشرات نموذجFulmer : يعتمد النموذج على أربع نسب رئيسية:

1. نسبة الأرباح التشغيلية إلى إجمالي الأصول
2. نسبة الأرباح الصافية إلى المبيعات
3. نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول
4. نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة

تفسير نموذجFulmer :

- يشير ارتفاع المؤشرات إلى قوة مالية جيدة وقدرة عالية على سداد الالتزامات.
- انخفاض المؤشرات يعكس مخاطر محتملة للتعثر المالي.

أهمية نموذجFulmer : يساعد نموذج Fulmer في تقديم تقييم متكامل للصحة المالية للشركة، ويعتبر أداة داعمة لاتخاذ القرار الائتماني في البنوك والشركات المالية.

تمثل هذه النماذج Sherrodو Tafflerو Fulmerأدوات كمية فعّالة للتنبؤ بالفشل المالي، حيث تساعد على تقدير احتمالية تعثر الشركات قبل وقوعه .ويُعتبر استخدام هذه النماذج مكملاً للنماذج التقليدية الأخرى مثل Altman و Beaverو Springate، بما يعزز دقة التحليل الائتماني ويقلل المخاطر المالية للبنوك والمؤسسات.

3. أدوات التقييم الائتماني الحديثة:

مع التطور التكنولوجي وانتشار البيانات المالية والإلكترونية، أصبحت البنوك والمؤسسات المالية تعتمد على أدوات تقييم ائتماني حديثة تعتمد على الأساليب الإحصائية والبرمجيات المتقدمة للتنبؤ بمخاطر التعثر المالي. ويهدف هذا المبحث إلى عرض أبرز هذه الأدوات الحديثة، مع التركيز على النماذج الإحصائية وأنظمة التقييم المتقدمة.

1.3 النماذج الإحصائية للتنبؤ بالتعثر:

✓ **نموذج(Ohlson (O-Score**

تم تطوير نموذج Ohlson عام 1980 على يد الباحث James Ohlson، وهو نموذج إحصائي يعتمد على الانحدار اللوجستي (Logistic Regression) للتنبؤ بإمكانية إفلاس الشركات خلال فترة زمنية محددة.

مؤشرات نموذجOhlson : يعتمد النموذج على مجموعة من المتغيرات المالية مثل:

- نسبة المديونية إلى إجمالي الأصول.
- نسبة السيولة قصيرة الأجل.
- حجم الأرباح التشغيلية مقارنة بالأصول.
- تغييرات رأس المال العامل.
- حجم الشركة (إجمالي الأصول أو الإيرادات).

أهمية نموذجOhlson :

- يُتيح **تنبؤاً دقيقاً بالتعثر المالي** باستخدام معادلة إحصائية.
- يسمح للبنوك بتصنيف العملاء حسب مستوى المخاطر المالية قبل منح القرض.
- يمكن تطبيقه على الشركات الكبيرة والمتوسطة.

✓ **نموذجZmijewski** :

طور الباحث Mark Zmijewskiنموذجاً للتنبؤ بالإفلاس المالي عام 1984، ويعتمد على الانحدار الخطي والبسيط لمجموعة من النسب المالية.

مؤشرات نموذجZmijewski : يركز النموذج على ثلاث نسب مالية أساسية:

1. العائد على الأصول :(ROA) يقيس كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.
2. نسبة المديونية :(Debt to Total Assets) تقيس اعتماد الشركة على التمويل الخارجي.
3. السيولة :(Current Ratio) تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

أهمية نموذجZmijewski :

- يُعتبر أداة بسيطة وفعالة لتحديد الشركات المعرضة للإفلاس.
- يساعد البنوك على تقييم المخاطر بسرعة ودقة.
- يمكن استخدامه كنموذج مبدئي قبل تطبيق أدوات أكثر تعقيداً.

2.3 أنظمة التقييم الائتماني الحديثة:

✓ **Credit Scoring:** هو نظام يعتمد على تقييم الجدارة الائتمانية للأفراد والشركات باستخدام معايير محددة ومعادلات رياضية.

- يتم تصنيف العملاء حسب درجة المخاطر من خلال نقاط تمنح لكل مؤشر مالي أو سلوكي.
- يستخدم النظام في البنوك لتحديد الموافقة على القروض، تحديد حدود الائتمان، وتسعير الفوائد.
- يساهم في تقليل المخاطر الائتمانية وتحسين سرعة اتخاذ القرار.

✓ **الانحدار اللوجستي(Logistic Regression)** : يُعد الانحدار اللوجستي أداة إحصائية قوية في التقييم الائتماني الحديث.

- يتيح التنبؤ باحتمالية التعثر المالي بين قيمة 0 و 1
- يعتمد على متغيرات مالية وسلوكية متعددة لتحديد درجة المخاطرة.
- يمكن دمجه مع أنظمة Credit Scoring لتحسين دقة التنبؤ.

✓ **الشبكات العصبية(Neural Networks)** : تمثل تقنية حديثة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

- تقوم بمحاكاة عمل الدماغ البشري في معالجة البيانات والتنبؤ بالنتائج.
- قادرة على تحليل كميات كبيرة من البيانات المالية وغير المالية بسرعة ودقة عالية.
- تستخدم لتقييم الجدارة الائتمانية وتوقع التعثر المالي بشكل أكثر فاعلية من النماذج التقليدية والإحصائية.

مزايا الشبكات العصبية

- القدرة على التعلم من البيانات الجديدة وتحسين دقة التنبؤ.
- التعامل مع العلاقات غير الخطية بين المتغيرات المالية.
- توفير تقييم سريع وموضوعي لمخاطر العملاء.

تشكل النماذج الإحصائية وأنظمة التقييم الائتماني الحديثة أدوات متقدمة لدعم القرار الائتماني في البنوك والمؤسسات المالية. ويتيح اعتمادها على تقنيات Credit Scoring، الانحدار اللوجستي، والشبكات العصبية تحسين دقة التنبؤ بالتعثر المالي وتقليل المخاطر، مما يعزز من كفاءة عملية منح القروض وإدارة المخاطر الائتمانية.

3.3 وكالات التصنيف الائتماني الدولية:

تلعب وكالات التصنيف الائتماني الدولية دوراً محورياً في النظام المالي العالمي، حيث توفر للمستثمرين والمؤسسات المالية تقديراً موضوعياً لقدرة المؤسسات أو الدول على الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد. هذه الوكالات تعمل كمؤسسات مستقلة تحدد مستوى المخاطر المتعلقة بالقروض والسندات والأوراق المالية.

من أبرز هذه الوكالات:

- Moody's
- Standard & Poor's (S&P)
- Fitch Ratings

تُعد هذه الوكالات مرجعاً أساسياً للبنوك، المستثمرين، وشركات التأمين عند اتخاذ القرارات المالية والائتمانية.

✓ **مفهوم التصنيف الائتماني:**

التصنيف الائتماني (Credit Rating) هو تقييم شامل لمدى قدرة المقترض على سداد التزاماته المالية في الوقت المحدد، مع مراعاة المخاطر المحتملة.

يمكن فهم التصنيف الائتماني من خلال عدة جوانب:

- الجانب المالي :قدرة الشركة أو الدولة على توليد أرباح أو تدفقات نقدية كافية لتغطية الديون.
- الجانب النوعي :كفاءة الإدارة، استقرار القطاع، والسياسات الاقتصادية أو البيئية المحيطة.
- الجانب الاستراتيجي :القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية أو السوقية.

يهدف التصنيف الائتماني إلى تقديم مؤشر رقمي أو حرفي يعكس درجة المخاطر، مما يسهل المقارنة بين المقترضين المختلفين.

✓ **منهجية التصنيف الائتماني:**

تعتمد وكالات التصنيف على منهجيات دقيقة ومتعددة المراحل لضمان تقييم موضوعي وعلمي. ويمكن تلخيص هذه المنهجية كالآتي:

أ. جمع المعلومات:

- دراسة القوائم المالية للمقترض (الميزانية، قائمة الدخل، التدفقات النقدية).
- الاطلاع على التقارير التشغيلية، الأداء السابق، ومؤشرات النمو.
- تحليل البيانات الاقتصادية والسياسية المرتبطة بالقطاع أو الدولة.

ب. التحليل المالي:

- تقييم السيولة والربحية ومؤشرات النشاط ومدى المديونية.
- استخدام النماذج الكمية مثل **Altman Z-Score**، **Beaver**، **Springate** لتقدير احتمالية التعثر المالي.

ج. التحليل النوعي:

- تقييم كفاءة الإدارة واستراتيجية الشركة.
- دراسة المخاطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

د. تحديد الدرجة الائتمانية:

- إصدار تصنيف رقمي أو حرفي يوضح مستوى المخاطر.
- تقسيم الشركات أو الدول إلى درجات استثمارية (Investment Grade) أو مضاربة (Speculative Grade).

هـ. المتابعة والتحديث:

- تحديث التصنيف بشكل دوري لمواكبة التغيرات المالية والاقتصادية.
- مراقبة المؤشرات المبكرة للتحذير من أي مخاطر قد تظهر.

✓ **درجات التصنيف الائتماني:**

تعتمد وكالات التصنيف على سلم تصنيف محدد يوضح درجة المخاطر المالية:

أ **Moody's** :

- **Aaa:** أعلى جودة، منخفضة المخاطر.
- **Aa – Baa:** درجات استثمارية جيدة.
- **Ba – C:** درجات مضاربة، عالية المخاطر، مع احتمالية التعثر.

ب **Standard & Poor's** و**Fitch**:

- **AAA:** أعلى تصنيف، مؤشر جودة ممتاز.
- **AA – BBB:** درجات استثمارية، مخاطر منخفضة إلى متوسطة.
- **BB – D:** درجات مضاربة، مخاطر مرتفعة مع احتمالية التعثر أو الإفلاس.

هذه التصنيفات تساعد المستثمرين على اتخاذ قرارات استثمارية واعية بناءً على مستوى المخاطر المقبول لديهم.

✓ **دور وكالات التصنيف في تقييم المخاطر الائتمانية:** تؤدي وكالات التصنيف عدة وظائف أساسية في النظام المالي:

1. **تقديم مرجعية موثوقة:** تساعد البنوك والمستثمرين على معرفة درجة المخاطر المرتبطة بالقرض أو الاستثمار.
2. **تسهيل الوصول إلى التمويل:** المؤسسات ذات التصنيف العالي يمكنها الحصول على قروض وشروط تمويل أفضل.
3. **تحسين إدارة المخاطر:** تساعد البنوك على تحديد سعر الفائدة المناسب ومستوى الضمانات المطلوبة.
4. **تعزيز الشفافية المالية:** التصنيف الائتماني يوفر تقييمًا موضوعيًا يقلل من المعلومات المضللة ويزيد الثقة بين المستثمرين.
5. **التنبؤ بالمخاطر المستقبلية:** بعض الوكالات تقدم توقعات مستقبلية للتصنيف تساعد في اتخاذ إجراءات احترازية مبكرة.

✓ **عملية التصنيف الائتماني:**

عمل وكالات التصنيف الإئتماني

Moody's S&P FitchRatings

درجات التصنيف الإئتماني

الوكالة	Moody's	S&P	Fitch
الدرجة	Aaa	AAA	AAA
درجة عالية	Aaa	AAA	AAA
درجة متوسطة	Aa – Baa	AA – BBB	AA – BBB
الدرجة الاستتمازية			
درجة عالية	Ba – C	BB – CCC	BB– CCC
درجة مضاربة	Ba – C	BB – CCC	CC – D

مراقبة التسيير في البنوك

يتعلق المحور بدراسة العناصر التالية:

أولا: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير في البنوك

ثانيا: الآليات والأدوات التقنية لمراقبة التسيير البنكي

ثالثا: دور مراقبة التسيير في تعزيز الأداء ومواجهة التحديات

تعد مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية وظيفة حيوية تتجاوز مفهوم الرقابة الحسابية التقليدية، لتصبح بمثابة "لوحة قيادة" متكاملة تضمن توجيه البنك نحو أهدافه الاستراتيجية. وتكتسب هذه الوظيفة خصوصية فريدة في النشاط المصرفي؛ حيث لا يقتصر دورها على مراقبة التكاليف والإيرادات فحسب، بل يمتد ليشمل الموازنة الدقيقة بين ثلاثية متناقضة :تحقيق أقصى ربحية ممكنة، الحفاظ على مستوى عالٍ من السيولة، والتحكم الصارم في المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

إن البنك، بصفته مؤسسة مالية تتعامل مع أموال المودعين وتواجه تقلبات مستمرة في معدلات الفائدة والظروف الاقتصادية، يحتاج إلى نظام مراقبة تسيير ديناميكي. هذا النظام هو الذي يسمح بترجمة البيانات التقنية المستخرجة من الكشوف المالية وتقارير التحليل الائتماني وتسيير المخاطر إلى معلومات إدارية قابلة للتنفيذ. فهو يربط بين الأداء المحاسبي وبين "تكلفة الخطر" التي تفرضها القروض المتعثرة، ويقيس مدى كفاءة الفروع في استخدام الموارد المتاحة لها.

من خلال هذا المحور، سننتقل من الجوانب التقنية البحتة للعمل المصرفي إلى المستوى الإداري والقيادي، حيث سنتعرف على الأدوات التي تمكن مراقب التسيير من تقييم الأداء الفعلي، وتصميم الموازنات التقديرية، وضمان استدامة البنك في ظل المعايير الاحترازية الدولية.

أولا: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير في البنوك

تعد مراقبة التسيير الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة العامة للبنك في توجيه نشاطها وضمان استدامته. وقبل الخوض في آلياتها التقنية، يتوجب أولاً ضبط مفهومها وتتبع مسار تطورها عبر الزمن.

1.مفهوم مراقبة التسيير وتطوره:

لقد مر مفهوم مراقبة التسيير بمراحل تطور جذرية، انتقل خلالها من مجرد وظيفة حسابية بسيطة إلى نظام متكامل للقيادة الاستراتيجية.

1.1 تعريف مراقبة التسيير: يمكن تعريف مراقبة التسيير من خلال منظورين أساسيين يعكسان تطور الفكر الإداري:

- ✓ **المنظور التقليدي (الرقابة المحاسبية)** :يركز هذا المنظور على الجانب الرقابي البعدي، حيث تُعرف بأنها: "مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تضمن للمؤسسة أن الموارد قد استُخدمت بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة."
  - **التركيز** :ينصب هنا على مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المقدرة في الموازنات، وتحديد الانحرافات.
  - **الطابع** :طابع مالي بحت، يهدف إلى المحافظة على ممتلكات البنك والتأكد من عدم تجاوز النفقات.
- ✓ **المنظور الحديث (نظام القيادة والاستباق)** :تطور المفهوم ليصبح: "عملية ديناميكية تهدف إلى التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج العملياتية من خلال نظام معلومات متكامل."
  - **التعريف الإجرائي** :هي عملية تزويد المسيرين بالمعلومات والتقارير التي تساعدهم على اتخاذ القرارات وتعديل المسار قبل وقوع الأزمات.

- **التركيز** :لم يعد الهدف هو "المراقبة" من أجل المحاسبة، بل "القيادة (Steering) "لضمان خلق القيمة في بيئة بنكية متغيرة.

2.1 نشأة وتطور مراقبة التسيير في القطاع البنكي: لم تكن مراقبة التسيير في البداية وظيفة مستقلة في البنوك، بل مرت بالتحولات التالية:

1. **المرحلة الأولى (ما قبل الثمانينيات)** :كان الاهتمام منصباً على المحاسبة العامة والتحقق من صحة العمليات. كان النشاط البنكي مستقراً والمنافسة محدودة، لذا اقتصرت المراقبة على متابعة السيولة والامتثال للقوانين.
2. **المرحلة الثانية (الثمانينيات والتسعينيات)** :مع التحرير المالي وظهور المنافسة، بدأت البنوك تدرك أهمية حساب التكاليف. هنا ظهرت "محاسبة التسيير البنكية" للبحث عن مردودية المنتجات والخدمات (مثل تكلفة الودائع وعائد القروض).
3. **المرحلة الثالثة (منذ عام 2000 إلى الآن)** :تحولت إلى وظيفة استراتيجية شاملة .أصبحت مراقبة التسيير مسؤولة عن دمج "إدارة المخاطر" ضمن الأداء المالي، خاصة بعد أزمات السيولة العالمية وتشدد معايير لجنة بازل، حيث صار لزاماً على مراقب التسيير مراقبة رأس المال الموجه لتغطية المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

3.1 خصائص مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية: تتميز مراقبة التسيير في البنك عن غيرها من المؤسسات بعدة سمات يفرضها "المنتج المصرفي:"

- **عدم ملموسية المنتج** :مراقبة جودة وتكلفة "الخدمة البنكية" أصعب من مراقبة "السلعة المادية."
- **كثافة المخاطر** :في البنك، يرتبط الأداء المالي مباشرة بالمخاطر (ائتمان، سوق، سيولة)، لذا فإن مراقبة التسيير لا تنفصل عن إدارة المخاطر.
- **القيود الاحترازية** :يخضع مراقب التسيير البنكي لرقابة خارجية صارمة (البنك المركزي)، مما يجعل هوامش المناورة مرتبطة بنسب قانونية (مثل نسبة الملاءة والسيولة) لا يمكن تجاوزها

2.الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية لمراقبة التسيير:

تتعدى أهداف مراقبة التسيير في البنك مجرد الرقابة على الأرقام، لتشمل ضمان التوازن الاستراتيجي والعملياتي وفق المحاور التالية:

1.2 متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتنسيق الأهداف: تعمل مراقبة التسيير كحلقة وصل بين الإدارة العليا (التي تضع الرؤية بعيدة المدى) وبين المصالح العملياتية (التي تنفذ المهام اليومية):

1. **ترجمة الاستراتيجية** :تحويل الأهداف الكبرى للبنك (مثل زيادة الحصة السوقية أو التوسع في الصيرفة الإسلامية) إلى أرقام وموازنات سنوية قابلة للقياس.

2. **تنسيق الجهود** :ضمان انسجام أهداف الفروع والمديريات المختلفة مع التوجه العام للبنك، ومنع حدوث تضارب في المصالح (مثل سعي مصلحة القروض لمنح ائتمانات ضخمة بينما تفرض مصلحة المخاطر قيوداً صارمة).
3. **الرقابة الاستباقية** :اكتشاف أي انحراف عن المسار الاستراتيجي في وقت مبكر واقتراح الإجراءات التصحيحية.

2.2 الموازنة بين (الربحية، السيولة، الأمان): تعتبر هذه المهمة هي التحدي الأكبر لمراقب التسيير البنكي، وتسمى "المثلث المصرفي"، حيث يسعى لتحقيق توازن دقيق بين أهداف متناقضة بطبيعتها:

1. **الربحية** :(**Profitability**) السعي لتحقيق أقصى عائد من خلال استثمار الأموال في القروض والأوراق المالية، وتعظيم الهامش بين الفوائد المحصلة والمدفوعة.
2. **السيولة** :(**Liquidity**) ضمان قدرة البنك على مواجهة التزاماته تجاه المودعين في أي وقت. (زيادة السيولة تعني بقاء الأموال معطلة، مما يقلل الربحية، وهنا يأتي دور مراقبة التسيير للموازنة بينهما).
3. **الأمان** :(**Solvency**) الالتزام بنسب الملاءة المالية والاحتفاظ برأس مال كافٍ لمواجهة المخاطر المحتملة (قروض متعثرة، تقلبات سوقية).

3.2 دعم اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة التشغيلية: توفر مراقبة التسيير "المادة الخام" التي يحتاجها المسيرون لاتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية:

1. **توفير المعلومات** :إمداد المديرين بتقارير دورية (Reporting) توضح أداء كل منتج، فرع، أو شريحة من الزبائن.
2. **تحسين استغلال الموارد** :من خلال مراقبة التكاليف التشغيلية (مثل مصاريف الموظفين، صيانة الأنظمة المعلوماتية، والايجارات) ومقارنتها بالناتج البنكي الصافي (PNB) لضمان كفاءة الأداء.
3. **ترشيد تسعير الخدمات** :المساعدة في تحديد أسعار الفائدة والعمولات بناءً على التكلفة الحقيقية (المستخرجة من نظام ABC) مع مراعاة هامش الربح والمخاطرة.

3.التموقع التنظيمي والعلاقات الوظيفية:

يعد تحديد المكانة التنظيمية لوظيفة مراقبة التسيير عاملاً حاسماً في ضمان استقلاليتها وفعاليتها، حيث يحدد موقعها في الهيكل التنظيمي مدى قدرتها على التأثير في القرار المصرفي.

1.3 موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للبنك: يختلف موقع هذه الوظيفة باختلاف حجم البنك وفلسفته الإدارية، وهناك نموذجان أساسيان للتبعية التنظيمية:

1. **التبعية للمديرية المالية:**
   - في هذا النموذج، تُلحق مصلحة مراقبة التسيير بالمدير العام المالي.
   - **الميزة** :سهولة الوصول إلى البيانات المحاسبية والمالية والتحكم في الموازنات.

- **العيب** :قد يطغى الجانب المحاسبي البحث على الوظيفة، وتفقد دورها "الاستراتيجي" لتصبح مجرد أداة لضبط الأرقام.

2. **التبعية المباشرة للإدارة العامة (النموذج المفضل حديثاً):**
   - تُلحق الوظيفة مباشرة بالمدير العام أو مجلس الإدارة.
   - **الميزة** :ضمان الاستقلالية التامة عند تقييم أداء المديريات الأخرى (بما فيها المالية). هذا الموقع يمنح مراقب التسيير "نظرة عرضية (TransversalView) "تمكنه من مراقبة كافة الأنشطة دون ضغوط مصلحية.
   - **الدور** :يعمل هنا كـ "مستشار استراتيجي" يقدم تقارير دورية حول انحرافات الأداء الكلي للبنك.

2.3 التكامل بين مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر: تعمل هذه الوظائف الثلاث ضمن إطار ما يسمى "الرقابة الشاملة" في البنك، ورغم تقاطعها، إلا أن لكل منها دوراً متمايزاً:

1.العلاقة مع إدارة المخاطر:

- **التكامل** :إدارة المخاطر تحدد "سقف المخاطر" المقبول (مثل نسبة القروض المتعثرة)، بينما تقوم مراقبة التسيير بقياس أثر هذه المخاطر على "الربحية."
- **مثال** :إذا قرر مدير المخاطر زيادة المخصصات لمواجهة ديون مشكوك فيها، يقوم مراقب التسيير بتحليل أثر هذا القرار على النتيجة البنكية الصافية.

2.العلاقة مع التدقيق الداخلي:(InternalAudit)

- **الفرق** :التدقيق الداخلي وظيفة "حمائية" تتأكد من مطابقة العمليات للقوانين والإجراءات (هل تم منح القرض وفق القانون؟). أما مراقبة التسيير فهي وظيفة "تحسينية" تبحث عن الكفاءة (هل منح القرض كان مربحاً للبنك؟).
- **التكامل** :يعتمد مراقب التسيير على تقارير التدقيق للتأكد من سلامة البيانات التي يحللها، بينما يستخدم المدقق تقارير مراقب التسيير لتحديد الثغرات في الأداء التشغيلي.

3.3 دور مراقب التسيير كشريك أعمال: في البنوك الحديثة، انتقلت العلاقة من مجرد "رقابة" إلى "شراكة:"

- مراقب التسيير يرافق مديري الفروع في فهم لوحات قيادتهم.
- يساعد مصلحة القروض في فهم تكلفة السيولة الحقيقية قبل منح الائتمان.
- ينسق مع مصلحة الموارد البشرية لربط الحوافز والمكافآت بمدى تحقيق الأهداف المسطرة في الموازنات.

ثانيا:الآليات والأدوات التقنية لمراقبة التسيير البنكي

تعتمد مراقبة التسيير على مجموعة من الأدوات الكمية والتحليلية التي تمكنها من تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل ملموسة. ويأتي نظام الموازنات في مقدمة هذه الأدوات.

1.نظام الموازنات التقديرية المصرفية: الموازنة التقديرية هي ترجمة مالية لبرنامج عمل البنك لفترة مستقبلية (غالباً سنة)، وهي أداة للتخطيط والرقابة في آن واحد.

1.1 موازنة الموارد والاستخدامات (موازنة الخزينة المركزية): تعتبر هذه الموازنة هي "عمود الفقري" للنشاط البنكي، وتقوم على التوفيق بين تدفقات الأموال:

1. **موازنة الموارد (الودائع) :**تتضمن تقديرات حجم الأموال التي يسعى البنك لجمعها من الزبائن (ودائع تحت الطلب، ادخار، ودائع لأجل) وتكلفتها المتوقعة.
2. **موازنة الاستخدامات (القروض) :**تتضمن تقديرات حجم الائتمان الذي سيمنحه البنك (قروض استغلال، قروض استثمار، قروض عقارية) والعوائد المنتظرة منها.

والهدف هنا هو التأكد من أن البنك يمتلك موارد كافية لتغطية طلبات القروض مع الحفاظ على "هامش السيولة" القانوني.

2.1 موازنة التسيير (الاستغلال) وموازنة الاستثمار:

1. **موازنة التسيير :**تشمل التوقعات المتعلقة بالأعباء والمنتجات العادية للبنك خلال السنة؛
   - **المنتجات :**الفوائد المحصلة، العمولات، وأرباح الصرف.
   - **الأعباء :**أجور الموظفين، إيجار المقرات، مصاريف الأنظمة المعلوماتية، والاشهار.
   - **النتيجة :**تهدف للوصول إلى تقدير "الناتج البنكي الصافي (PNB) "والنتيجة الصافية.
2. **موازنة الاستثمار :**تتعلق بالإنفاق الرأسمالي لتطوير البنك، مثل:
   - فتح فروع جديدة.
   - شراء معدات وتجهيزات رقمية كأجهزة الصرف الآلي.
   - تحديث النظام المعلوماتي للبنك.

3.1 الرقابة الميزانياتية وتحليل الانحرافات: لا تنتهي مهمة مراقبة التسيير بوضع الموازنة، بل تبدأ فعلياً عند "متابعة التنفيذ" من خلال تحليل الانحرافات:

- **تعريف الانحراف :**هو الفرق بين الرقم "المحقق" فعلياً والرقم "المقدر" في الموازنة

  الانحراف= المقدر – المحقق
- **أسباب الانحرافات في البنك:**
  - **أسباب خارجية :**تغير مفاجئ في سعر الفائدة من طرف البنك المركزي، أو أزمات اقتصادية تؤدي لتعثر القروض.
  - **أسباب داخلية :**ضعف في تسويق المنتجات البنكية، أو سوء تقدير للتكاليف التشغيلية.
- **إجراءات التصحيح :**إذا كان الانحراف سلبياً (مثلاً نقص في الودائع): قد يقترح مراقب التسيير رفع سعر الفائدة لجذب المودعين.
  - إذا كان الانحراف في التكاليف (زيادة المصاريف): يتم البحث عن سبل لضغط النفقات غير الضرورية.

2.لوحة القيادة البنكية(Tableaudebord) :

تُعد لوحة القيادة الأداة الأكثر حيوية لمراقب التسيير البنكي، فهي "الشاشة" التي يراقب من خلالها القادة سرعة واتجاه أداء المؤسسة المصرفية لحظة بلحظة.

1.2مفهوم لوحة القيادة وتصميم المؤشرات:

- ✓ **تعريف لوحة القيادة البنكية** :هي نظام لتبسيط تدفق المعلومات الضخمة في البنك، من خلال تجميع مجموعة من المؤشرات المختارة والمركزة في وثيقة واحدة، تسمح للمسيرين بتقييم الوضعية المالية والتشغيلية بسرعة واتخاذ قرارات تصحيحية فورية.
- ✓ **تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية** :يتم اختيار المؤشرات بناءً على معايير دقيقة، حيث يجب أن يكون المؤشر:
  - **مخلصاً** :يعبر بدقة عن الظاهرة المراقبة (مثلاً: نسبة القروض المتعثرة تعبر عن جودة المحفظة).
  - **بسيطاً** :سهل الفهم والاستخراج من النظام المعلوماتي للبنك.
  - **سريعاً** :يتوفر في الوقت المناسب (يومياً، أسبوعياً، أو شهرياً).

2.2 تصنيف المؤشرات البنكية: نظراً لتشعب النشاط المصرفي، يتم تصنيف المؤشرات داخل لوحة القيادة إلى أربعة مجالات رئيسية:

1. **المؤشرات المالية:**
   - **الناتج البنكي الصافي (PNB)**: يقيس القيمة المضافة التي حققها البنك.
   - **العائد على الأصول (ROA)**: يقيس مدى فعالية استخدام أصول البنك لتوليد الأرباح.
   - **معامل الاستغلال** :يقيس نسبة المصاريف العامة إلى الدخل الإجمالي.
2. **المؤشرات التجارية (التسويقية):**
   - **حصة البنك من السوق** :نسبة ودائع أو قروض البنك مقارنة بالقطاع المصرفي ككل.
   - **معدل استقطاب الزبائن الجدد** :عدد الحسابات المفتوحة خلال فترة معينة.
   - **نسبة المنتجات لكل زبون)** :مثلاً: كم منتج يمتلك الزبون الواحد: حساب، بطاقة، تأمين، قرض.
3. **المؤشرات الاجتماعية (الموارد البشرية):**
   - **إنتاجية الموظف** :الناتج البنكي الصافي / عدد الموظفين.
   - **معدل دوران العمالة** :يقيس مدى استقرار الموظفين في البنك.
   - **تكلفة التكوين** :المبالغ المرصودة لتطوير مهارات الموظفين.
4. **مؤشرات المخاطر:**
   - **نسبة القروض المتعثرة)** :الديون المشكوك فيها / إجمالي القروض
   - **نسبة تغطية المخصصات** :مدى كفاية الأموال المرصودة لمواجهة خسائر القروض.
   - **نسبة السيولة** :مدى قدرة البنك على تلبية طلبات السحب الفورية.

3.2 نموذج بطاقة الأداء المتوازن في البنوك: لضمان نظرة شاملة لا تقتصر على الأرقام المالية فقط، تعتمد البنوك الحديثة نموذج BSCالذي يقيس الأداء من أربعة زوايا متكاملة:

1. **المحور المالي** :ما هي نظرة المساهمين إلينا؟ أي التركيز على الربحية والنمو.
2. **محور الزبائن** :كيف يراك الزبون؟ أي التركيز على الرضا، الولاء، وسرعة معالجة ملفات القروض.
3. **محور العمليات الداخلية** :في ماذا يجب أن نتميز؟ أي التركيز على جودة العمليات، أمن النظام المعلوماتي، والتحكم في المخاطر.
4. **محور التعلم والنمو** :كيف نواصل التطور؟ أي التركيز على كفاءة الموظفين، الابتكار في الخدمات الرقمية، والثقافة التنظيمية.

3.الأدوات الحديثة لقياس الأداء: تعتمد البنوك المتقدمة على أدوات دقيقة للفصل بين مصادر الربح وتحديد التكاليف الحقيقية، وأهمها:

1.3 نظام التحويل الداخلي للأموال: يعتبر نظام FTP الأداة الجوهرية التي تسمح لمراقب التسيير بقياس ربحية كل وحدة (فرع أو مديرية) بشكل عادل ومستقل.

1. **مفهوم الآلية** :يقوم البنك بإنشاء "خزينة مركزية" تعمل كبنك داخلي. الفروع التي تجمع الودائع "تبيعها" لهذه الخزينة بسعر معين، والفروع التي تمنح القروض "تشتري" الأموال من هذه الخزينة بسعر آخر.
2. **كيفية قياس الربحية:**
   - **ربحية فرع الودائع** :هي الفرق بين الفائدة التي يدفعها للزبون والسعر الذي "باع" به الأموال للخزينة المركزية.
   - **ربحية فرع القروض** :هي الفرق بين الفائدة التي يحصل عليها من الزبون والسعر الذي "اشترى" به الأموال من الخزينة.
3. **الأهمية البيداغوجية** :يسمح هذا النظام بعزل "خطر سعر الفائدة" عن الفروع وتحويله للخزينة المركزية، مما يجعل تقييم مدير الفرع مبنياً فقط على أدائه التجاري (الهامش الذي حققه).

2.3 المحاسبة على أساس الأنشطة(Activity-BasedCosting-ABC) :

تواجه البنوك صعوبة في توزيع الأعباء غير المباشرة (مثل تكاليف نظام المعلومات، أجور الإدارة العليا، والاشهار) على الخدمات، وهنا يأتي دور نظام ABC:

1. **فلسفة النظام**" :الخدمات تستهلك أنشطة، والأنشطة تستهلك موارد."
2. **خطوات التطبيق في البنك:**
   - **تحديد الأنشطة** :مثل (استقبال الزبون، إدخال البيانات، دراسة الملف الائتماني، معالجة السحب).
   - **تحديد مسببات التكلفة** :(**CostDrivers**) وهي الوحدة التي تقيس استهلاك النشاط، مثل (عدد الحسابات المفتوحة، عدد طلبات القروض، عدد العمليات على الصراف الآلي).
   - **تخصيص التكاليف** :يتم توزيع تكاليف الأنشطة على "المنتجات البنكية" بناءً على قدر استهلاك كل منتج لهذه الأنشطة.
3. **الفائدة من تطبيقها:**

- تحديد التكلفة الحقيقية لكل خدمة (مثلاً: كم يكلف البنك فعلياً معالجة "شيك" واحد؟).
- المساعدة في **تسعير الخدمات** بشكل علمي يضمن تغطية التكاليف وتحقيق هامش ربح.
- تحديد المنتجات "الخاسرة" التي تستهلك موارد كبيرة دون تحقيق عائد مجزٍ.

3.3 التكامل بين FTP وABC:

من خلال دمج الأداة بالمعادلة التالية، يستطيع مراقب التسيير استخراج "الربحية الصافية:"

الربحية الصافية للمنتج = هامش الفائدة المستخرج عبر FTP – التكاليف التشغيلية المستخرجة عبر ABC – تكلفة الخطر/المخصصات

هذه المعادلة هي التي تمكن الإدارة العامة من معرفة أي الفروع هي الأكثر فعالية، وأي المنتجات يجب الترويج لها أكثر.

ثالثا: دور مراقبة التسيير في تعزيز الأداء ومواجهة التحديات

يركز هذا العنصر على كيفية تحويل الأدوات التقنية إلى نتائج ملموسة تساهم في نمو البنك واستمراريته في بيئة تنافسية.

1.ترشيد التكاليف وتحسين المردودية:

في ظل تقارب الخدمات البنكية وتساوي أسعار الفائدة تقريباً بين البنوك، يصبح التحكم في التكاليف هو الميزة التنافسية الوحيدة لرفع المردودية.

1.1 تحليل بنية التكاليف (الثابتة والمتغيرة) في البنك:

يتميز البنك ببنية تكاليف خاصة تختلف عن المؤسسات الصناعية، حيث يسعى مراقب التسيير لتحليلها كالتالي:

- ✓ **التكاليف الثابتة (أعباء الهيكل)** :وتشكل الحصة الأكبر في البنوك، وتتضمن أجور الموظفين، إهلاك الأنظمة المعلوماتية، إيجار الفروع، ومصاريف الصيانة.

دور مراقب التسيير :العمل على توزيع هذه التكاليف على أكبر حجم ممكن من العمليات لخفض "تكلفة الوحدة" (وفورات الحجم).

- ✓ **التكاليف المتغيرة (الأعباء العملياتية)** :وهي التكاليف التي ترتبط بحجم النشاط، مثل العمولات المدفوعة للمراسلين، مصاريف البريد، واستهلاك الورق أو الطاقة المرتبطة بالعمليات.

يستخدم مراقب التسيير هذه التقسيمات لحساب "عتبة المردودية "لكل فرع؛ أي الحد الأدنى من الودائع والقروض الذي يجب تحقيقه لتغطية الأعباء.

2.1 مراقبة تكلفة الخطر وأثر القروض المتعثرة:

هذا الجزء هو نقطة الربط الجوهرية مع ما قدمناه سابقاً حول "القروض المتعثرة". فالمردودية البنكية لا تكتمل إلا بخصم ثمن المخاطرة.

- ✓ **مفهوم تكلفة الخطر** :هي القيمة المالية للمخصصات (Provisions) التي يجب على البنك تكوينها لمواجهة احتمال عدم استرداد القروض (الديون المشكوك فيها.(

- ✓ **أثر القروض المتعثرة على الأداء :**
  - **أثر مباشر** :المخصصات تُخصم مباشرة من "الناتج البنكي الصافي(PNB) "، مما يؤدي لانخفاض الأرباح الصافية.
  - **أثر غير مباشر** :الأموال "المحبوسة" في قروض متعثرة هي أموال معطلة لا تدر فوائد، مما يرفع من تكلفة الفرصة البديلة للبنك.
- ✓ **دور مراقب التسيير** :يقوم بمراقبة نسبة معدل التغطية المخصصات / القروض المتعثرة
  - يحلل الانحرافات بين "الخطر المقدر" عند منح القرض (التحليل الائتماني) وبين "الخطر المحقق" فعلياً.
  - يساهم في توجيه البنك نحو القطاعات الاقتصادية الأقل مخاطرة بناءً على البيانات التاريخية للأداء.

3.1 تحسين المردودية من خلال فعالية الاستغلال:

يسعى مراقب التسيير لتحسين المردودية عبر آليتين:

- ✓ **رفع المداخيل** :من خلال تنويع العمولات (خدمات الصيرفة الإلكترونية، بطاقات الدفع) لتقليل الاعتماد الكلي على هوامش الفائدة المتقلبة.
- ✓ **الضغط على المصاريف** :دون المساس بجودة الخدمة، من خلال رقمنة العمليات التي تستهلك وقداً وجهداً بشرياً كبيراً.

2.مراقبة التسيير ودعم اتخاذ القرار (نظم المعلومات والتقارير)

لا يمكن لمراقب التسيير أن يمارس مهامه في ظل غياب نظام معلوماتي كفء، حيث يعمل كـ "مصفاة" للبيانات الضخمة التي ينتجها البنك يومياً.

1.2 دور نظم المعلومات الإدارية (MIS) في مراقبة التسيير:

نظام المعلومات البنكي ليس مجرد وسيلة لتسجيل العمليات، بل هو الركيزة التي يستمد منها مراقب التسيير قوته:

- ✓ **تجميع البيانات المركزية** :يقوم النظام بربط كافة الفروع بـ قاعدة بيانات موحدة، مما يسمح لمراقب التسيير بالاطلاع على حجم الودائع والقروض الممنوحة في أي لحظة.
- ✓ **توفير بيانات آنية** :(**Real-timeData**) تساعد في مراقبة وضعية السيولة لحظياً، وهو أمر حيوي لتفادي أي أزمة سيولة مفاجئة.
- ✓ **تكامل البيانات** :يربط النظام بين البيانات المحاسبية (الميزانية) والبيانات التشغيلية (عدد الزبائن، سرعة معالجة الملفات)، مما يسهل حساب مؤشرات الكفاءة.

2.2 نظام التقارير الدورية(Reporting) :

يُعد نظام التقارير الدورية المنتج النهائي لوظيفة مراقبة التسيير، وهو عبارة عن عملية دورية (شهرية أو فصلية) تهدف لإعلام الإدارة العامة بوضعية البنك:

- ✓ **هيكلة التقارير** :تختلف التقارير بحسب الجهة الموجهة إليها؛ فتقارير مديري الفروع تركز على "الأهداف التجارية"، بينما تقارير الإدارة العامة تركز على "الربحية الإجمالية والمخاطر الاستراتيجية."

- ✓ **محتوى التقارير** :تتضمن مقارنة المحقق بالتقديري، شرح أسباب الانحرافات الجوهرية، واقتراح سيناريوهات للحلول.
- ✓ **التغذية العكسية** :(**Feedback**) لا يكتفي التقرير بعرض الماضي، بل يقدم "توقعات نهاية السنة " (Forecasting)بناءً على الأداء الحالي.

3.2 دعم اتخاذ القرار في الأزمات والمواقف الاستراتيجية:

تساهم مراقبة التسيير في دعم القرار المصرفي في حالات مفصلية، مثل:

- ✓ **قرار فتح أو غلق فرع** :بناءً على دراسة تكاليف الاستثمار والمردودية المتوقعة (فترة استرداد رأس المال).
- ✓ **قرار إطلاق منتج بنكي جديد** :(مثل قرض استهلاكي جديد) من خلال تقدير التكلفة عبر نظام ABCوهامش الربح المتوقع.
- ✓ **قرار إعادة الهيكلة** :عند ملاحظة ارتفاع "معامل الاستغلال" بشكل غير طبيعي، يقترح مراقب التسيير خطة لضغط المصاريف العامة.

3.آفاق مراقبة التسيير في ظل التحول الرقمي والتحديات الحديثة:

يواجه نظام مراقبة التسيير في البنوك اليوم تحولات جذرية تفرضها التكنولوجيا المالية (FinTech) والمعايير الدولية الجديدة، مما يتطلب تطوير الأدوات والمهارات.

1.3 أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي:

لم يعد التحول الرقمي خياراً بل ضرورة حتمية، وقد أثر على وظيفة المراقبة في ثلاث نقاط:

- ✓ **من التقارير الدورية إلى التقارير اللحظية** :(**Real-time Monitoring**) بفضل الأنظمة السحابية والربط المتكامل، انتقل مراقب التسيير من إعداد تقارير شهرية (تصف الماضي) إلى مراقبة الأداء لحظة بلحظة، مما يسمح بتصحيح الانحرافات فور وقوعها.
- ✓ **تحليل البيانات الضخمة** :(**BigData**) لم تعد المراقبة تقتصر على البيانات المالية فقط، بل أصبحت تحلل سلوك الزبائن الرقمي (عبر التطبيقات البنكية) للتنبؤ بحجم الودائع أو احتمالية تعثر القروض قبل حدوثها.
- ✓ **الأتمتة الذكية** :(**RPA**) استخدام الروبوتات البرمجية للقيام بالمهام الروتينية (مثل تجميع البيانات من الفروع)، مما يفرغ مراقب التسيير للقيام بمهام ذات قيمة مضافة أعلى مثل التحليل الاستشرافي

2.3 تحديات تطوير نظم المعلومات والأمن السيبراني:

مع رقمنة العمليات، ظهرت تحديات جديدة يجب على مراقب التسيير أخذها بعين الاعتبار:

- ✓ **جودة وتكامل البيانات** :التحدي الأكبر هو وجود أنظمة معلومات قديمة في بعض البنوك لا تتوافق مع البرمجيات الحديثة، مما يصعب عملية استخراج مؤشرات دقيقة.
- ✓ **مراقبة تكاليف الرقمنة** :الاستثمار في التكنولوجيا مكلف جداً، ودور مراقب التسيير هنا هو التأكد من أن "العائد على الاستثمار الرقمي (RODI) "يبرر هذه التكاليف الضخمة.

- ✓ **المخاطر السيبرانية** :أصبحت تكلفة الاختراقات الأمنية جزءاً من "تكلفة الخطر" الجديدة التي يجب على مراقب التسيير تقييم أثرها المالي على استقرار البنك.

3.3 استخدام المؤشرات الحديثة والتوجهات الدولية:

تتجه مراقبة التسيير نحو تبني معايير تتجاوز الربحية المالية الصرفة:

- ✓ **مراقبة التسيير البيئية والاجتماعية (ESG)**: بدأت البنوك تدمج مؤشرات "الاستدامة" في لوحات قيادتها، مثل حجم القروض الموجهة للمشاريع الخضراء ومدى التزام البنك بمسؤوليته الاجتماعية.
- ✓ **الامتثال لمتطلبات بازل (III/IV)**: التحدي المستمر هو الحفاظ على "المردودية" في ظل ضغوط زيادة "رأس المال الاحترازي"، وهو ما يتطلب من مراقب التسيير مهارات عالية في "هندسة الربحية."
- ✓ **إدارة المواهب** :التحدي في العثور على "مراقب تسيير هجين" يجمع بين المعرفة المحاسبية، البنكية، والقدرة على التعامل مع لغات البرمجة وتحليل البيانات.

الاستراتيجيات البنكية

يتعلق المحور بدراسة العناصر التالية:

أولا: ماهية التخطيط الاستراتيجي في البنوك

ثانيا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية والنمو في البنوك

ثالثا: تنفيذ ومراقبة الاستراتيجية البنكية

بعد دراسة الآليات التقنية للنشاط المصرفي، من تحليل ائتماني وإدارة للمخاطر ومراقبة للتسيير، يبرز التساؤل الجوهري :كيف يوظف البنك هذه الأدوات للتموقع في سوق شديد المنافسة؟ إن الإجابة تكمن في "الاستراتيجية البنكية"؛ فهي الخيار الواعي الذي يحدد مسار البنك طويل الأمد، ومنهجية التوفيق بين إمكانياته الداخلية وتحديات البيئة الخارجية. لا تقتصر الاستراتيجية اليوم على مجرد السعي وراء الربحية، بل تمتد لتشمل كيفية الابتكار الرقمي، واكتساب ميزات تنافسية مستدامة، وضمان الصمود أمام الأزمات المالية. يهدف هذا المحور إلى تسليط الضوء على كيفية صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات، والتحول من التسيير اليومي للعمليات إلى القيادة الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية.

أولا: ماهية التخطيط الاستراتيجي في البنوك

يمثل التخطيط الاستراتيجي في البنوك العملية التي يتم من خلالها تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة المصرفية في ظل بيئة مالية تتسم بعدم التأكد. إنها عملية الانتقال من "رد الفعل" تجاه أحداث السوق إلى "صناعة الفعل" ورسم المسار.

1.مفهوم الاستراتيجية البنكية:

1.1 تعريف الاستراتيجية في النشاط المصرفي: يمكن تعريف الاستراتيجية البنكية من عدة زوايا، تعكس جميعها الرؤية طويلة المدى:

هي مجموعة الاختيارات والمبادرات التي يتخذها البنك لتخصيص موارده (المالية والبشرية والتقنية) بطريقة تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مع ضمان الموازنة بين العائد والمخاطرة.

هي فن التوفيق بين إمكانيات البنك الداخلية (من سيولة، وكفاءات، وتكنولوجيا) وبين الفرص والتهديدات في السوق المصرفي، وذلك لتحقيق أهداف محددة مثل زيادة الحصة السوقية أو تعظيم القيمة للمساهمين.

ما يميز الاستراتيجية البنكية عن غيرها:

1. **طبيعة المنتج** :الاستراتيجية هنا تتعامل مع "الثقة" و"الأمان" كمنتجات أساسية.
2. **كثافة التنظيم** :هي استراتيجية مقيدة بتشريعات قانونية صارمة (البنك المركزي).
3. **الحساسية للمخاطر** :أي خيار استراتيجي (مثل التوسع في القروض الاستهلاكية) يتطلب بالضرورة استراتيجية موازية لإدارة المخاطر المرتبطة به.

2.1 مستويات الاستراتيجية البنكية:

لا تتم صياغة الاستراتيجية في البنك على مستوى واحد، بل تتدرج لضمان التكامل بين القمة والقاعدة:

- ✓ **الاستراتيجية الكلية (Corporate Strategy)**: تُصاغ على مستوى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وتجيب على سؤال" في أي نوع من الأعمال المصرفية نريد أن نكون؟"
  - مثال :قرار البنك بالتحول من "بنك تجاري بسيط" إلى "بنك شامل (Universal Bank) "يقدم خدمات التجزئة، وصيرفة الشركات، والتأمين البنكي.
  - الهدف :تحديد النطاق العام للبنك وتوزيع الموارد بين القطاعات الكبرى.

- ✓ **استراتيجيات الأعمال :(Business Strategy)** تُصاغ على مستوى وحدات الأعمال أو الأقطار الجغرافية، وتجيب على سؤال" كيف ننافس في هذا السوق المحدد؟"
  - **مثال** :استراتيجية "قطاع الصيرفة الإسلامية" داخل بنك تقليدي، أو استراتيجية "مديرية الفروع في منطقة معينة."
  - **الهدف** :اكتساب ميزة تنافسية في شريحة معينة من الزبائن أو في منطقة جغرافية محددة.
- ✓ **الاستراتيجيات الوظيفية :(Functional Strategy)** تُصاغ على مستوى المصالح والمديريات المركزية، وتجيب على سؤال" كيف ندعم الاستراتيجية الكلية من خلال وظائفنا؟"
  - **مثال:**
    - استراتيجية الموارد البشرية :استقطاب كفاءات في التكنولوجيا المالية.
    - استراتيجية التسويق :إطلاق حملة لترويج بطاقات الدفع الرقمية.
    - استراتيجية تكنولوجيا المعلومات :تطوير نظام "الخدمات المصرفية عبر الهاتف."
  - **الهدف** :ضمان كفاءة العمليات اليومية بما يخدم الأهداف الكبرى للبنك.

2.مراحل التخطيط الاستراتيجي البنكي: تمر صياغة التوجه الاستراتيجي للبنك بمرحلتين تأسيسيتين تسبقان عملية التنفيذ:

1.2 صياغة الرؤية والرسالة(Vision & Mission) : تمثل الرؤية والرسالة "الهوية الاستراتيجية" للبنك، وهما البوصلة التي توجه جميع الموظفين.

- ✓ **رؤية البنك:(Vision)** :
  - **المفهوم** :هي صورة طموحة لما يريد البنك أن يكون عليه في المستقبل البعيد (بعد 5 أو 10 سنوات). هي إجابة على سؤال" :أين نرى البنك في المستقبل؟"
  - **خصائصها** :يجب أن تكون ملهمة، واضحة، ومختصرة.
  - **مثال**" :أن نكون البنك الرقمي الأول والأكثر موثوقية في شمال إفريقيا بحلول عام 2030.
- ✓ **رسالة البنك:(Mission)**
  - **المفهوم** :هي الغرض الأساسي من وجود البنك في الوقت الحالي. هي إجابة على سؤال" **:لماذا نحن موجودون؟ ومن هم زبائننا؟**"
  - **مكوناتها** :تشمل نوع الخدمات، الجمهور المستهدف، والقيم التي يلتزم بها البنك.
  - **مثال**" :توفير حلول مالية مبتكرة وآمنة تدعم نمو المؤسسات الصغيرة وتلبي تطلعات الأفراد، مع الالتزام بأعلى معايير النزاهة المهنية."

2.2 تحديد الأهداف الاستراتيجية(Strategic Goals) : بعد ضبط الرؤية والرسالة، يتم ترجمتهما إلى أهداف محددة وقابلة للقياس. في البنوك، تدور الأهداف غالباً حول ثلاثة محاور رئيسية:

✓ **هدف الربحية:(Profitability) :**

- يسعى البنك لتعظيم ثروة المساهمين من خلال تحسين المؤشرات المالية.
- **أمثلة** :تحقيق معدل عائد على حقوق الملكية (ROE) لا يقل عن 15%، أو زيادة صافي الهامش البنكي بنسبة معينة.

✓ **هدف النمو:(Growth)**

- يتعلق بالتوسع في حجم النشاط والقدرات الإنتاجية للبنك.
- **أمثلة** :زيادة حجم محفظة القروض بنسبة 10% سنوياً، أو فتح 5 فروع جديدة في مناطق جغرافية استراتيجية، أو زيادة عدد المشتركين في تطبيق البنك الإلكتروني.

✓ **هدف الحصة السوقية:(Market Share)**

- يعكس مكانة البنك وقوته التنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى.
- **أمثلة** :الاستحواذ على 20% من سوق تمويل قطاع الزراعة، أو أن يصبح البنك هو "المصرف الرئيسي" لـ 15% من الأسر في المنطقة.

3.2 شروط الأهداف الاستراتيجية الناجحة نموذجSMART : لكي تكون هذه الأهداف فعالة، يجب التنويه أنها تتبع معايير SMART:

- محددة :(Specific) واضحة وغير غامضة.
- قابلة للقياس :(Measurable) مرتبطة بأرقام ونسب.
- قابلة للتحقيق :(Achievable) واقعية تتماشى مع إمكانيات البنك.
- ذات صلة :(Relevant) تخدم رؤية ورسالة البنك.
- محددة زمنياً :(Time-bound) لها موعد نهائي للإنجاز.

3.التشخيص الاستراتيجي : تحليل SWOT البنكي

يعد التشخيص الاستراتيجي المرحلة الأكثر حرجاً في بناء الاستراتيجية؛ فمن خلاله ينظر البنك إلى "مرآة" إمكانياته الداخلية ليعرف قدراته، ويفتح "نافذة" على البيئة الخارجية ليرصد التقلبات، مستخدماً إحدى أشهر الأدوات الأكاديمية وهي مصفوفة SWOT.

يهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية) لضمان اتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية.

1.3 تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف):

يركز البنك هنا على الموارد والقدرات التي يسيطر عليها بشكل مباشر:

1. **نقاط القوة :(Strengths)** هي الخصائص التي تمنح البنك ميزة تفوق على منافسيه.
   - **أمثلة** :سمعة قوية وعلامة تجارية موثوقة، قاعدة ودائع واسعة ومنخفضة التكلفة، نظام معلوماتي متطور، أو كفاءة عالية في إدارة القروض المتعثرة.

2. **نقاط الضعف :(Weaknesses)** هي الجوانب التي تعيق أداء البنك وتجعله عرضة للمخاطر.
   - **أمثلة :**صغر شبكة الفروع الجغرافية، ارتفاع تكاليف التشغيل (معامل استغلال مرتفع)، نقص في الكفاءات الرقمية، أو تركز المحفظة الائتمانية في قطاع واحد مهدد.

2.3 تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): يتعامل البنك هنا مع عوامل لا يملك السيطرة عليها، ولكن يجب عليه التكيف معها:

1. **الفرص :(Opportunities)** هي الظروف الخارجية التي يمكن للبنك استغلالها لتحقيق نمو.
   - **أمثلة :**توجه الدولة نحو الشمول المالي، تطور التكنولوجيا المالية (FinTech) التي تسمح بالوصول لزبائن جدد، أو انخفاض معدلات الفائدة الذي قد يحفز الطلب على القروض الاستثمارية.
2. **التهديدات :(Threats)** هي العوامل الخارجية التي قد تلحق ضرراً بأداء البنك أو استقراره.
   - **أمثلة :**دخول منافسين أجانب أقوياء للسوق، تغيرات مفاجئة في قوانين البنك المركزي (مثل رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي)، الأزمات الاقتصادية التي تزيد من حالات الإفلاس، أو الهجمات السيبرانية المتزايدة.

3.3 بناء مصفوفة SWOT للتخطيط الاستراتيجي:

لا يكتفي مراقب التسيير أو المخطط الاستراتيجي بسرد هذه النقاط، بل يقوم بمزاوجتها لإنشاء استراتيجيات عملية:

- **استراتيجية هجومية (قوة + فرصة) :**استخدام "الأنظمة الرقمية القوية" لدى البنك لاستغلال "فرصة نمو التجارة الإلكترونية."
- **استراتيجية علاجية (ضعف + فرصة) :**معالجة "نقص الفروع" من خلال استغلال "فرصة الصيرفة عبر الهاتف" للوصول للمناطق البعيدة.
- **استراتيجية دفاعية (قوة + تهديد) :**استخدام "رأس المال الضخم" (الملاءة) للصمود أمام "أزمة اقتصادية عالمية" محتملة.
- **استراتيجية انكماشية (ضعف + تهديد) :**تقليص النشاط في قطاعات معينة يعاني فيها البنك من "نقص الخبرة" وتواجه "مخاطر عالية."

جدول توضيحي لنموذج SWOT في بنك تجاري:

نقاط الضعف(W)	نقاط القوة(S)
بطء في اتخاذ قرار منح الائتمان	سيولة مرتفعة وفائض في الموارد
التهديدات(T)	**الفرص(O)**
زيادة حدة المنافسة من البنوك الرقمية	نمو الطلب على الصيرفة الإسلامية

ثانيا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية والنمو في البنوك

تتنوع الخيارات الاستراتيجية أمام البنوك بناءً على إمكانياتها وطبيعة السوق المستهدف. ويمكن تقسيم هذه الخيارات إلى استراتيجيات لمواجهة المنافسين، وأخرى تهدف للتوسع والنمو.

1.استراتيجيات التنافس الأساسية (حسب مايكل بورتر):

طبقاً لنموذج "بورتر"، يمكن للبنك أن يتخذ أحد المسارات الثلاثة التالية لتحقيق ميزة تنافسية:

1.1 استراتيجية القيادة بالتكلفة:(Cost Leadership) :

- **المفهوم** :يسعى البنك لأن يكون "الأقل تكلفة" في تقديم الخدمات المصرفية مقارنة بالمنافسين.
- **الآلية** :تقليل الأعباء الإدارية، الاعتماد على القنوات الرقمية بدلاً من الفروع المادية المكلفة، وتحقيق وفورات الحجم.
- **الهدف** :تقديم قروض بأسعار فائدة تنافسية أو عمولات منخفضة لجذب قاعدة جماهيرية واسعة.

2.1 استراتيجية التميز:(Differentiation)

- **المفهوم** :تقديم خدمات بنكية فريدة تجعل الزبون مستعداً لدفع سعر أعلى أو يمنحه ولاءً أكبر للبنك.
- **الآلية** :الابتكار في الخدمات (مثل بطاقات ائتمان بمزايا حصرية)، سرعة فائقة في معالجة القروض، أو تقديم استشارات مالية متخصصة.
- **الهدف** :الابتعاد عن منافسة الأسعار والتركيز على "القيمة المضافة."

3.1استراتيجية التركيز:(Focus Strategy)

- **المفهوم** :التخصص في خدمة شريحة معينة من السوق بدلاً من استهدافه بالكامل.
- **الآلية**:
  - **تركيز فئوي** :استهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) فقط.
  - **تركيز نخبوي** :استهداف كبار العملاء.
- **الهدف** :بناء خبرة عميقة في احتياجات هذه الشريحة يصعب على البنوك الشاملة تقديمها بنفس الجودة.

2.استراتيجيات النمو والتوسع:

بعد تحديد أسلوب التنافس، يختار البنك طريقة توسيع نشاطه عبر الخيارات التالية:

1.2 التوسع الجغرافي:

- **داخلياً** :فتح فروع جديدة في مناطق غير مغطاة مصرفياً.
- **دولياً** :التوسع عبر الحدود لفتح فروع أو بنوك تابعة في أسواق ناشئة أو واعدة.

2.2 تنويع المنتجات والخدمات:

- **الصيرفة الإسلامية** :إنشاء "نوافذ" أو فروع متخصصة في المنتجات المتوافقة مع الشريعة لجذب شريحة جديدة.
- **التأمين البنكي** :بيع منتجات التأمين عبر فروع البنك، مما يزيد من العمولات المحصلة ويستغل قاعدة الزبائن الحالية.

3.2 النمو الخارجي (الاندماج والاستحواذ):

- يتم عبر شراء بنوك أصغر أو الاندماج مع بنوك منافسة لخلق كيان مصرفي عملاق.

- الهدف :السيطرة السريعة على حصة سوقية ضخمة وتقليل التكاليف الإجمالية.

3.استراتيجية التموقع الرقمي: في العصر الحالي، لم تعد التكنولوجيا خياراً بل أصبحت قلب الاستراتيجية البنكية:

1.3 التحول إلى البنك الرقمي بالكامل:

التحول من النموذج التقليدي القائم على الفروع إلى نموذج "رقمي فقط"، حيث تتم كل العمليات عبر التطبيقات، مما يخفض التكاليف التشغيلية بنسبة كبيرة جداً.

2.3 التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية:(FinTech)

بدلاً من منافسة شركات الـ FinTechالناشئة، تعمد البنوك الاستراتيجية إلى عقد شراكات معها لتطوير أنظمة الدفع، الإقراض السريع، أو إدارة الثروات بالذكاء الاصطناعي.

ثالثا: تنفيذ ومراقبة الاستراتيجية البنكية

يعتبر تنفيذ الاستراتيجية التحدي الأكبر للإدارة؛ إذ يتطلب تحويل الخطط الكبرى إلى سلوكيات يومية يتبناها آلاف الموظفين عبر شبكة الفروع

1.آليات تنفيذ الاستراتيجية: لا يكفي امتلاك خطة عبقرية، بل يجب توفير "محركات" التنفيذ التالية:

1.1 تخصيص الموارد (البشرية والمالية):

- الموارد المالية :توجيه الميزانيات نحو المشاريع الاستراتيجية؛ فإذا كان البنك يستهدف "التحول الرقمي"، يجب أن تذهب حصة الأسد من الاستثمارات لتحديث الأنظمة المعلوماتية وليس لترميم الفروع القديمة.
- الموارد البشرية :توظيف كفاءات تتناسب مع التوجه الجديد (مثلاً خبراء في تحليل البيانات أو متخصصين في الصيرفة الإسلامية) مع إعادة تدريب الموظفين الحاليين.

2.1 إدارة التغيير في الثقافة التنظيمية:

غالباً ما تواجه الاستراتيجيات الجديدة بمقاومة داخلية. تتطلب إدارة التغيير بناء ثقافة مؤسسية مرنة تتقبل الابتكار، وربط نظام الحوافز والمكافآت بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الجديدة.

2.الرقابة الاستراتيجية والتقييم: تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى التأكد من أن البنك لا يزال في الطريق الصحيح نحو تحقيق رؤيته.

1.2 استخدام بطاقة الأداء المتوازن:(BSC)

- كما ناقشنا في محور مراقبة التسيير، تعمل الـ BSCكأداة ربط مثالية؛ فهي تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء (KPIs) موزعة على المحاور الأربعة: المالي، الزبائن، العمليات، التعلم والنمو.
- الفائدة :تضمن عدم تركيز البنك على الربح القصير المدى على حساب الاستثمار في رضا الزبائن أو تكنولوجيا المستقبل.

2.2 تعديل الاستراتيجية بناءً على تقلبات السوق:

الاستراتيجية البنكية ليست صلبة، بل يجب أن تكون "استراتيجية مرنة، في حال حدوث تغير في سعر الفائدة أو دخول منافس رقمي جديد، يجب على الإدارة تعديل أولوياتها فوراً بناءً على تقارير مراقبة التسيير.

3.استراتيجيات إدارة الأزمات والتعافي: بما أن البنك يتعامل مع مخاطر ائتمانية وسوقية عالية، فإن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتضمن "خطة طوارئ."

1.3 اختبارات الضغط:(Stress Testing)

- المفهوم :هي محاكاة استراتيجية لمواقف متطرفة (مثل: ماذا لو ارتفعت نسبة القروض المتعثرة بـ 20%؟ أو ماذا لو حدث سحب مفاجئ لـ 30% من الودائع؟).
- الهدف :قياس قدرة البنك (ملاءته وسيولته) على الصمود في وجه هذه الصدمات وتحديد "حائط الصد" اللازم من رأس المال.

2.3 الحفاظ على سمعة البنك في الأزمات:

السمعة هي "رأس المال غير الملموس" للبنك. تتضمن الاستراتيجية هنا خطط تواصل واضحة مع المودعين والمساهمين والبنك المركزي لضمان استمرار الثقة، لأن انهيار السمعة يؤدي فوراً إلى سحب الودائع وانهيار البنك.

خاتمة:

استهلت هذه المطبوعة فصولها بالتركيز على البنية الهيكلية للمصارف، حيث استعرضنا القوائم المالية للبنوك في الجزائر كأداة لا غنى عنها للكشف عن الوضعية المالية الحقيقية. وقد تبيّن أن الانتقال من مجرد القراءة المحاسبية إلى تقييم أداء البنك يتطلب التمكن من أدوات التحليل الائتماني والنسب المالية المتخصصة. فالمسيّر البنكي الناجح هو من يستطيع تحويل البيانات الجامدة في الميزانية إلى مؤشرات حيوية تقيس مدى قدرة البنك على توليد الأرباح مع الحفاظ على مستويات آمنة من السيولة، وهو التحدي الأكبر في البيئة المصرفية الوطنية.

انتقلنا بعد ذلك لمعالجة صلب العمليات المصرفية، وهي تسيير الأصول والخصوم(ALM) ، حيث تم توضيح كيف يوفق البنك بين موارده واستخداماته. إن هذا التوازن لا يستقيم إلا من خلال تسيير المخاطر النقدية التي قد تعصف باستقرار المؤسسة، والالتزام الصارم بـ قواعد الحذر المفروضة من الهيئات الرقابية. لقد أثبتت الدراسة أن الالتزام بمعايير لجنة بازل والمتطلبات الوطنية ليس مجرد إجراء قانوني، بل هو درع وقائي يحمي البنك من تقلبات السوق وفجوات السيولة ومخاطر أسعار الفائدة.

لم تغفل المطبوعة الجانب العلاجي في العمل المصرفي، حيث تم التعمق في كيفية تسيير القروض المتعثرة، والتي تُعد المؤشر الأبرز على كفاءة سياسة الائتمان. إن معالجة هذه الديون وتصنيفها يتكامل وظيفياً مع نظام رقابة التسيير البنكي، الذي يعمل كجهاز عصبي للمؤسسة؛ فمن خلال الموازنات التقديرية ولوحات القيادة، يتم تتبع الانحرافات قبل تفاقمها، مما يضمن توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر ربعية والأقل خطورة، ويحقق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

ختاماً، توجت المطبوعة بمحور الاستراتيجيات القيادية، لتؤكد أن التسيير التقني وحده لا يكفي في ظل العولمة المالية. إن صياغة رؤية استراتيجية واضحة، وتبني أنماط قيادية حديثة، هو ما يسمح للبنك بالابتكار في المنتجات المصرفية وتحسين جودة الخدمات. فالقيادة هنا تعني القدرة على استشراف التحولات الاقتصادية وقيادة التغيير داخل المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

بناءً على ما سبق، نخلص إلى أن التسيير البنكي هو منظومة متكاملة لا يمكن فصل أجزائها؛ فالتحليل المالي يغذي نظام الرقابة، والقواعد الحذرة توجه السياسات الائتمانية، والاستراتيجيات القيادية ترسم مسار النمو. إن التحدي الحقيقي الذي يواجه البنوك اليوم، وخاصة في الجزائر، يكمن في القدرة على الموازنة بين "الربحية" و"الأمان"، وبين "الخدمة العمومية" و"الفعالية الاقتصادية."

نرجو أن تكون هذه المطبوعة قد قدمت الإضافة المرجعية المرجوة، وأن تساهم في تكوين جيل من المسيرين القادرين على النهوض بالقطاع المصرفي كقاطرة للتنمية الاقتصادية المستدامة.

قائمة المراجع:

1.قائمة المراجع باللغة العربية:

1. شاكر القزويني (2007)محاضرات في اقتصاد البنوك .ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. محمد الصيرفي .(2006)الإدارة المصرفية .دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
3. حمزة محمود الزبيدي (2002)الإدارة المصرفية: المخطط الاستراتيجي والائتماني والمالي .دار الوراق، عمان. الأردن
4. منير إبراهيم هندي .(1996)إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات .المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
5. طارق عبد العال حجي .(2005)إدارة الائتمان التجاري والمصرفي .الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. أمين السيد أحمد لطفي .(2005)تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار والائتمان .الدار الجامعية، مصر.
7. سعيد عبد العزيز .(2004)إدارة البنوك: الأسس والعمليات .الدار الجامعية، الإسكندرية.
8. فريد كورتل .(2012)تسيير المؤسسات البنكية .دار كنوز المعرفة، الأردن.
9. رماضنة ريما .(2019)رقابة التسيير في البنوك .دار الكتاب الجامعي، الجزائر.
10. بلعزوز، ب. ع. (2010). إشكالية قياس الأداء المالي في البنوك التجارية .مجلة الباحث، جامعة ورقلة، (7)، 115-128.
11. بن ربيع، ح. (2022). تحليل الأداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية باستخدام نموذج CAMELS. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 11(1)، 45-62.
12. الزبيدي، ح. م .(2015) .*الإدارة المصرفية: المخطط الاستراتيجي والائتماني والمالي* .دار الوراق للنشر والتوزيع.
13. مبارك، ع .(2018) .*تسيير مخاطر الاستغلال البنكي في ظل تقلبات السيولة* .دار اليازوري العلمية.
14. رماضنة، ر .(2019) .*رقابة التسيير في البنوك* .دار الكتاب الجامعي.
15. هندي، م. إ .(2016) .*إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات* .المكتب العربي الحديث.
16. سعيد، ع. ع .(2014) .*إدارة البنوك: الأسس والعمليات* .الدار الجامعية.
17. الصيرفي، م .(2006) .*الإدارة المصرفية* .دار الفكر الجامعي.
18. الطائي، ف.، &العبادي، ه) .2012 .(*الإدارة الاستراتيجية للمصارف* .دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. مجلة "أبحاث اقتصادية "(جامعة بسكرة): دراسات حول القروض المتعثرة في البنوك العمومية الجزائرية.
20. اتفاقيات بازل :(I, II, III) التقارير الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية حول كفاية رأس المال.
21. تقارير صندوق النقد الدولي (IMF) حول إصلاح القطاع المالي والمصرفي في الجزائر.
22. بن خلفة محمد (2015). "واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل التطورات الدولية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع.
23. بلعزوز بن علي (2010). "إشكالية قياس الأداء المالي في البنوك التجارية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة.
24. الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض (المعدل والمتمم).
25. القانون 23-09 المؤرخ في 21 جوان 2023، المتعلق بالنقد والمصرفي (القانون الجديد الذي حل محل الأمر 03-11).
26. نظام بنك الجزائر رقم 02-03 المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية.
27. نظام بنك الجزائر رقم 11-08 المتعلق بتسيير مخاطر السيولة.
28. نظام بنك الجزائر رقم 14-01 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.
29. نظام بنك الجزائر رقم 91-09 المتعلق بضبط القواعد الاحترازية لتسيير البنوك (قواعد الحذر).

30.نظام بنك الجزائر رقم 08-04 المتعلق بتصنيف القروض وتكوين المؤونات لمواجهة الديون المتعثرة.

2.قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. *Sylvie de Coussergues (2013). Gestion Bancaire. 7ème Edition, Dunod, Paris.*
2. *Michel Roux (2011). Gestion de la banque. 4ème Edition, Revue Banque, Paris.*
3. *Jean-François de La Rochefoucauld (2010). Gestion des risques bancaires. Revue Banque, Paris*
4. *Coussergues, S., & Bourdeaux, G. (2020). Gestion de la banque (8th ed.). Dunod.*
5. *Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2012). Bank management & financial services (9th ed.). McGraw-Hill Education.*
6. *Bessis, J. (2015). Risk management in banking (4th ed.). John Wiley & Sons.*
7. *Choudhry, M. (2018). The principles of banking (2nd ed.). Wiley.*
8. *Hull, J. C. (2018). Risk management and financial institutions (5th ed.). Wiley.*
9. *Basel Committee on Banking Supervision. (2017). Basel III: Finalising post-crisis reforms. Bank for International Settlements*
10. *Garrido, M. (2014). Contrôle de gestion bancaire et financier. Revue Banque Édition.*
11. *Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management control systems (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin*
12. *Koch, T. W., & MacDonald, S. S. (2014). Bank management (8th ed.). Cengage Learning.*
13. *Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.*
14. *Coussergues, S., & Bourdeaux, G. (2020). Gestion de la banque : Diagnostic, stratégie, risque (8th ed.). Dunod.*
15. *Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2012). Bank management & financial services (9th ed.). McGraw-Hill Education.*
16. *Koch, T. W., & MacDonald, S. S. (2014). Bank management (8th ed.). Cengage Learning.*
17. *Brousse, F. (2015). L'analyse financière des banques. Revue Banque Édition.*
18. *Gillet, R., & Gillet, P. (2013). Décisions financières. Dunod.*
19. *Bessis, J. (2015). Risk management in banking (4th ed.). John Wiley & Sons.*
20. *Choudhry, M. (2018). The principles of banking (2nd ed.). Wiley.*
21. *Hull, J. C. (2018). Risk management and financial institutions (5th ed.). Wiley.*
22. *Dubernet, M. (2012). Gestion d'actifs-passifs et tarification des services bancaires. Economica.*
23. *Resti, A., & Sironi, A. (2007). Risk management and shareholders' value in banking: From risk measurement models to capital allocation policies. Wiley.*
24. *Marly, G. (2011). Le risque de crédit : Face aux mutations de la banque. Revue Banque Édition.*
25. *Scannella, G. (2016). Liquidity risk management in banks: Economic modelling and policy issues. Palgrave Macmillan.*
26. *Garrido, M. (2014). Contrôle de gestion bancaire et financier. Revue Banque Édition.*
27. *Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management control systems (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.*
28. *Bouzeghoub, H. (2010). Le contrôle de gestion dans la banque. Economica.*
29. *Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.*
30. *Dermine, J. (2015). Bank valuation and value-based management: Deposit and loan pricing, performance evaluation, and risk management (2nd ed.). McGraw-Hill Education..*
31. *Basel Committee on Banking Supervision. (2017). Basel III: Finalising post-crisis reforms. Bank for International Settlements.*
32. *International Monetary Fund (IMF). (2024). Financial system stability assessment: Global trends and risks. IMF Publications.*