

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

من إعداد: أ. مسعي سمير

البريد الإلكتروني: s\_messai@yahoo.fr

## ❖ دور الخزينة الداخلية في تسيير موارد البنك ❖

### ملخص:

إن إدارة الأصول بمعزل عن إدارة الخصوم، قد تؤدي إلى توجهات متناقضة على جانبي الميزانية العامة للبنك، بحيث أن سوء الأداء على جانب الموجودات قد يلغي ثمار الأداء على جانب المطلوبات (والعكس صحيح). لذلك فإن إدماج وظيفة مركزية تهتم بالتوفيق بين جانبي الميزانية، وتعنى بدراسة حركة السيولة داخل البنك، أصبح يشكل لبنة أساسية في نشاط البنك خاصة مع تطور نشاط هذا الأخير والتفرع الكبير لميزانيته، أو ما يصطلح على تسميته باللغة الفرنسية بـ: "Eclatement Notionnel Du Bilan". تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الجهة الإدارية المسؤولة عن تخطيط وإدارة السيولة في البنك، وكذا مختلف أنماط تدفق الأموال داخل هذا الأخير.

### الكلمات المفتاحية:

الخبزينة الداخلية، الأموال الخاصة، تكلفة الأموال، مردودية الأموال، سعر التنازل الداخلي، مجمع الأموال الداخلي، هامش الوساطة.

### Résumé:

La gestion de actifs séparément de passifs, peut entraîner des résultats contradictoires sur les deux parties du bilan de la banque, c'est pour cette raison, que l'intégration d'un service centrale qui intéresse aux mouvements de liquidité dans la banque est devenue une obligation incontournable, particulièrement au diversité remarquable de activités de cette dernière, ou ce qu'on appel au littérature économique "Eclatement Notionnel Du Bilan".

Cette étude vise à clarifier le corps administratif responsable de la planification et de la gestion de la liquidité à la banque, aussi bien que les divers modèles d'écoulement interne des fonds.

### Mots clés:

Trésorerie interne, fonds propres, coût de capitaux, rendement de capitaux, taux de cession interne, pool des fonds, marge d'intermédiation

## مقدمة:

تعتبر مهمة تسيير الموارد إحدى الوظائف الهامة التي توليها إدارة البنك التجاري أهمية كبيرة، خاصة في ظل تعقد وتطور نشاط هذا الأخير، وما نتج عنه من اتساع ونمو لميزانيته، وتزايد تعرضه للمخاطر المختلفة؛ التجارية منها والمالية، لذا أصبح إسناد مهمة معالجة مثل هذه التحديات إلى وحدة مركزية أمراً لا يتحمل النقاش. من هنا برز دور الخزينة الداخلية في تحقيق التوازن العام في ميزانية البنك؛ عن طريق تخصيص الموارد وتحديد شروط نقل الأموال بين الوحدات داخل البنك، وتدبير الأموال اللازمة للاستغلال في حال عدم كفاية رأس المال العامل لتغطية هذه الأخيرة؛ وذلك عن طريق اللجوء إلى المحيط الخارجي، والاقتراض من مختلف أسواق المال.

### 1- تكلفة موارد البنك:

تعتمد البنوك التجارية في مزاولة نشاطها على نوعين من مصادر التمويل<sup>1</sup>:

أ. **مصادر داخلية:** تتمثل في حقوق الملكية؛ والتي تشمل كل من رأس المال، الاحتياطيات بكافة أنواعها، بالإضافة إلى الأرباح الغير موزعة. وتمثل هذه الأخيرة ( الموارد الداخلية ) نسبة ضئيلة من إجمالي مصادر الأموال؛ لأن البنك عبارة عن مؤسسة مالية يضطلع نشاطها بالأساس على الرفع المالي؛ أي الاعتماد على أموال الغير في النشاط.

ب. **مصادر خارجية:** تشتمل المصادر الخارجية للأموال في البنوك، على الودائع بمختلف أنواعها، وتتضمن الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية)، الودائع الادخارية (حسابات التوفير)، ودائع الاستثمار (حسابات الاستثمار)، بالإضافة إلى القروض الخارجية.

إنّ البنك التجاري يهتم كثيراً بتكلفة الأموال التي يتحصل عليها سواء من أموال الملكية أو الاقتراض؛ وذلك للأسباب الآتية:

- يبحث البنك التجاري دائماً عن التوليفة المثلى من الموارد؛ الأقل تكلفة والتي تسمح له بتحقيق أعلى عائد ممكن دون الحاجة إلى تحمل مخاطر مرتفعة.

- إن التحديد الدقيق لتكلفة الموارد، يسمح للبنك بمعرفة معدل العائد الواجب الحصول عليه من الاستخدامات.

إذا فتكلفة الأموال تعتبر محددًا أساسياً لقياس تكلفة موارد البنك، ولاحتماس هذه التكلفة عادة ما تعتمد البنوك على تكلفة الأموال المرجحة بالأوزان "CMPC"، أي استخدام متوسط تكلفة كل من القروض، الأسهم الممتازة، والأسهم العادية، مرجحة بأوزانها نسبة إلى الهيكل المالي للبنك.

### 1-1. تكلفة حقوق الملكية:

تعتبر تكلفة حقوق الملكية من المواضيع الهامة والرئيسية في مجال الإدارة المالية داخل البنوك، لما لها من دور محوري في نشاط البنك، ذلك أن ضمان عائد مناسب لأصحاب الملكية، أصبح واحد من أهم معايير الأداء في الصناعة المصرفية. غير أنه من الواجب أولاً ضبط مفهوم أموال الملكية المستخدمة في قياس التكلفة.

**1-1-1. مفهوم الأموال الخاصة:**

يوجد مجموعة من التعاريف للأموال الخاصة نذكر منها:

**1-1-1. الأموال الخاصة المحاسبية<sup>2</sup> "Fonds Propres Comptable":**

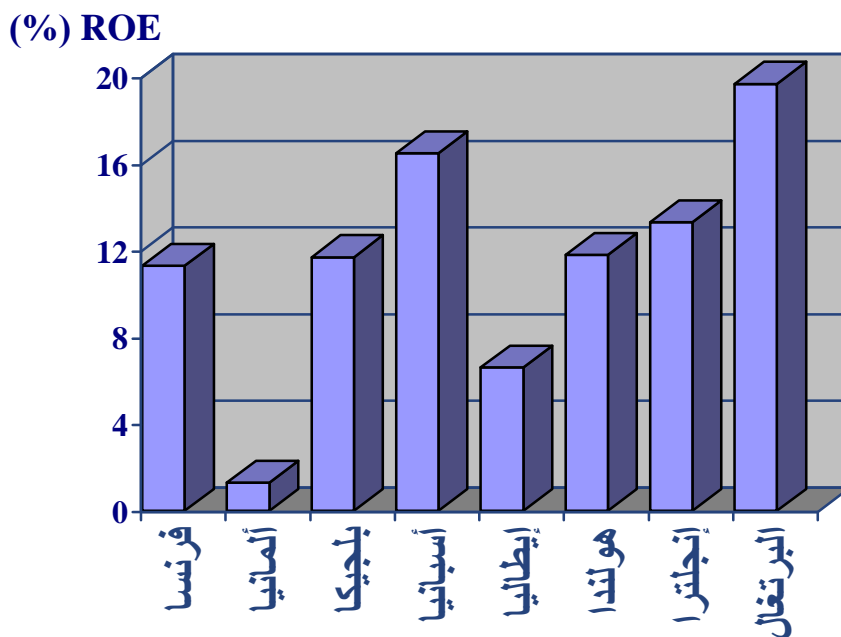
تعبّر الأموال الخاصة المحاسبية عن مجموع رأس المال الاجتماعي، الاحتياطات بكافة أنواعها، الأرباح الغير موزعة، مضافاً إليها الأموال المخصصة لمواجهة المخاطر البنكية العامة FRBG<sup>3</sup>. تستخدم الأموال الخاصة المحاسبية عادةً في حساب العائد على حقوق الملكية "ROE"<sup>4</sup>، والذي يساوي إلى النتيجة الصافية منسوبة إلى الأموال الخاصة؛ وعادة ما تتراوح هذه النسبة ما بين 12.5 % إلى 15 % بعد الضريبة في معظم البنوك العالية الأداء.

**الجدول (01): متوسط معدل العائد على الملكية لأكبر البنوك الأوروبية (2002)**

البلد	فرنسا	ألمانيا	بلجيكا	أسبانيا	إيطاليا	هولندا	انجلترا	البرتغال
ROE%	11.3	1.3	11.7	16.5	6.6	11.8	13.3	19.7

Source: www.lesechos.fr

**الشكل (01): متوسط معدل العائد على الملكية لأكبر البنوك الأوروبية (2002)**



## 1-1-2 . الأموال الخاصة التنظيمية: "Fonds Propre Complémentaire"

يمثل عنصر رأس المال الضمان الوحيد، أمام مختلف المخاطر التي يواجهها البنك التجاري، لذا فالجهات الوصية على عمل البنوك غالباً ما تحت هذه الأخيرة على التوفيق بين حجم رأس المال، والمخاطر المحتملة الحدوث. لذا فالأموال الخاصة التنظيمية يتم تحديدها أخذاً بالمعايير الاحترازية التي تصدرها الجهات الوصية على عمل البنوك، بطريقة تضمن قيام رأس المال بمختلف الوظائف التقليدية المنوطة به (وظائف تشغيلية، ضمان... الخ)، إضافة إلى تخصيص جزءٍ منه لمجابهة الخسائر المحتملة.

### 1-1-2-1. أقسام الأموال الخاصة التنظيمية:

بشكل عام يتم تقسيم الأموال الخاصة التنظيمية إلى جزئين أساسيين:

- **الأموال الخاصة القاعدية: "Fonds Propres de Base"** كما يطلق عليها أيضاً بالنواة الصلبة " Noyau Dur"، وتشمل الأموال الخاصة القاعدية كل من الأسهم العادية والمدفوعة بالكامل، والأسهم الممتازة الدائمة غير المتراكمة، والاحتياطيات المعلنة الناشئة من الأرباح المحتجزة، وأرباح علاوة الأسهم، وحصة الأقلية في رؤوس أموال الشركات التابعة التي تزيد الملكية فيها عن 50%<sup>5</sup>.

### - الأموال الخاصة التكميلية: "Fonds Propres Complémentaire"

تتضمن الأموال الخاصة التكميلية أو المساندة كل من العناصر الآتية<sup>6</sup>:

● احتياطيات إعادة التقييم.

● أموال الضمان المشتركة ذات الطابع التعاوني.

● القيم والقروض التابعة للأفراد والغير محدودة المدة.

ويشترط في الأموال الخاصة التكميلية أن لا تتعدى قيمة الأموال الخاصة القاعدية. كما يسمح للبنوك

التجارية لاحتساب نسب الملاءة إدخال مجموعة أخرى من الأموال تدعى الأموال الخاصة فوق تكميلية "Sur Complémentaire"، وتشمل العناصر الآتية:

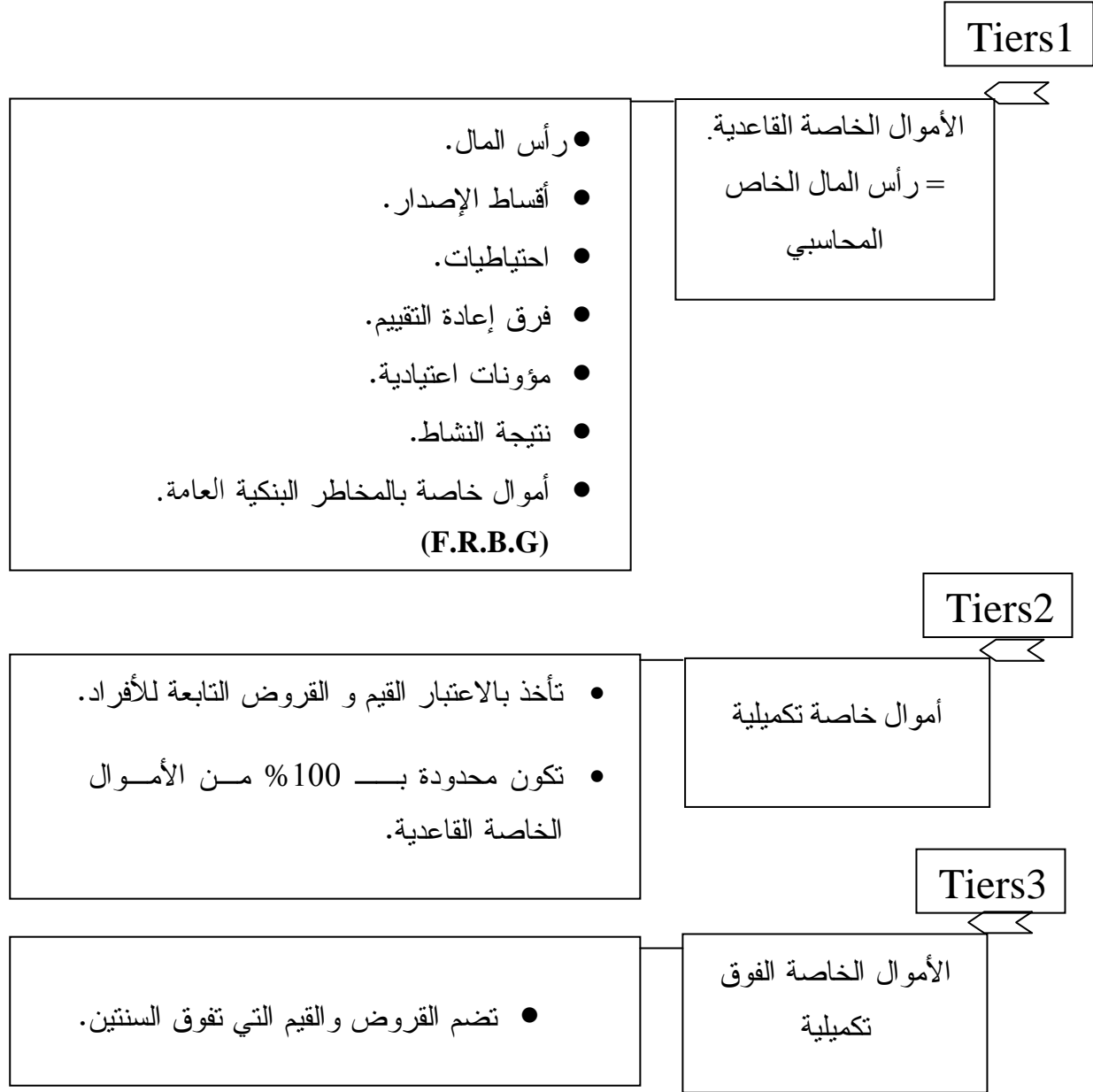
- الأرباح الصافية للوساطة المسحوبة بعد حسم جميع الأعباء.

- القيم والقروض الملحقة لمدة زمنية لا تقل عن السنتين.

ويتم تخصيص هذا النوع الأخير من الأموال "الفوق تكميلية" لتغطية مخاطر السوق فقط. ويشترط فيها أن لا تتعدى نسبة 100% من الأموال القاعدية.

وفيما يلي شكل يوضح مختلف أقسام الأموال الخاصة:

الشكل(02): مكونات الأموال الخاصة في البنك



**Source:**Eric Lamarque, gestion bancaire, Pearson Education, 2003, P.80

إذا فالأموال الخاصة التنظيمية يتم تحديدها بشكل احترازي لا يوافق بالضرورة حجم المخاطر الفعلية التي يعيشها البنك، وإنما بشكل وقائي يحترم التوصيات ونسب الملاءة التي تفرضها الجهات المنظمة لعمل البنوك.

**2-2-1-1. نسب الملاءة:**

عادةً ما تتم ترجمة التوصيات التي تصدرها الجهات المنظمة لعمل البنوك في شكل نسب ملاءة أهمها:

نسبة كوك "Ratio Cooke"، ونسبة ماك دوناغ "Mc. Donough".

– **نسبة كوك:** في عام 1988 وضعت لجنة بازل<sup>7</sup> مجموعة من التوصيات الوقائية، التي تهدف إلى ضمان

استمرارية نشاط البنوك في وجه مختلف المخاطر التي تحيط بها، وتم الخروج بنسبة كوك "Ratio

"Cook، التي تفرض على البنوك امتلاك حد أدنى من رأس المال يكفي لتغطية المخاطر في حال حدوثها.

$$\text{نسبة كوك} = \frac{\text{الأموال المملوكة}}{\text{المخاطر المرجحة}} \leq 8\%$$

ويتم ترجيح المخاطر وفق طبيعة العمل، مثلما يوضح الجدول الآتي:

**الجدول (02): ترجيح المخاطر وفق طبيعة العمل**

معدل الترجيح	العمل
	<b>1- داخل الميزانية</b>
0	- الخزينة العامة و الجهات المماثلة.
20%	- المصارف والمؤسسات المالية.
50%	- القروض العقارية.
100%	- القروض المواجهة للأفراد.
	<b>2- خارج الميزانية Hors Bilan</b>
0%	- اعتمادات أقل من سنة.
100%	- خطابات الضمان.

**Source :** J. Darmon , Op. Cit, P.179

- **نسبة ماك دوناغ:** في عام 1990 تم انعقاد لجنة بازل 2، برئاسة ويليام ماك دوناغ W.MC Donough، وقررت اللجنة إعادة صياغة نسبة كوك بتعريف أكثر شمولية للخطر.

$$\text{نسبة ماك دوناغ} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{خطر القروض} + \text{خطر التشغيل} + \text{خطر السوق}} \leq 8\%$$

**ملاحظة:** لقد تم تصميم هذه النسبة على أن يتم اعتمادها فعلياً بدءاً من جانفي 2007.

**3-1-2. الأموال الخاصة الاقتصادية: "Fonds Propres Economiques"**

يحتوي كل نشاط يقوم به البنك على مخاطر متوسطة ثابتة "Risques Moyens Statiques"، يقوم البنك باحتوائها من خلال هامش التحويل، أو إضافتها مباشرة إلى تكلفة الخدمة، غير أن هذه المخاطر عبارة عن توقعات رياضية، ويمكن للمخاطر الفعلية أن تحيد عليها زيادةً أو نقصاناً، ومن ثم ينبغي على رأس المال تغطية هذه المخاطر في حال وقوعها. من هذا المنطلق برز مصطلح الأموال الخاصة الاقتصادية، والتي تعرّف على أنها: "حجم الأموال الخاصة التي تسمح بتغطية كافة المخاطر الفعلية التي يحتمل أن يتعرض لها البنك وذلك عند مجال ثقة معلوم"<sup>8</sup>، الأمر الذي يعتمد على عاملين رئيسيين:

- تحديد المخاطر الواجب تغطيتها.
- القياس الموضوعي لكافة المخاطر الفعلية.

### 1-1-3-1- قياس قيمة الخطر "VAR":

- بعد تحديد نوع وطبيعة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك، والتي تشكل تهديداً لحياته<sup>9</sup>، يشرع البنك في القياس الكمي لحجم الخسائر المحتملة، وفي هذا الصدد عادةً ما تعتمد البنوك على صيغة قيمة الخطر .
- **قيمة الخطر "Value At Risk"** تمثل قيمة الخطر "مقدار الخسارة الكلية المحتملة التي يتعرض لها البنك، وذلك خلال الظروف الطبيعية للسوق"<sup>10</sup>؛ أي أنه عند امتلاك البنك لمحفظة من الاستخدامات، تتحدد قيمة الخطر من خلال المتغيرات:
- مدة حياة الاستخدام.
  - عوامل الخطر المؤثرة في المحفظة.
  - مجال الثقة: أو احتمال الخطر الذي ترغب إدارة البنك في تغطيته.
- وتعطي قيمة خطر القرض بالعلاقة:

$$\text{VAR} = \text{قيمة القرض} \times \text{الانحراف المعياري} \times k$$

حيث أن k عبارة عن معلم رياضي يعبر عن مستوى الخطر الذي يرغب البنك في تغطيته، ويمثل الجدول التالي مختلف القيم المعطاة للثابت k:

جدول(03): مختلف القيم المعطاة للثابت k.

مجال الثقة	الخسائر الاستثنائية المعبر عنها بالمضاعف k
19,9	1,00
10,00	1,28
9,00	1,65
2,50	1,96
1,00	2,33
0,5	2,65
0,05	3,00
0,01	3,80

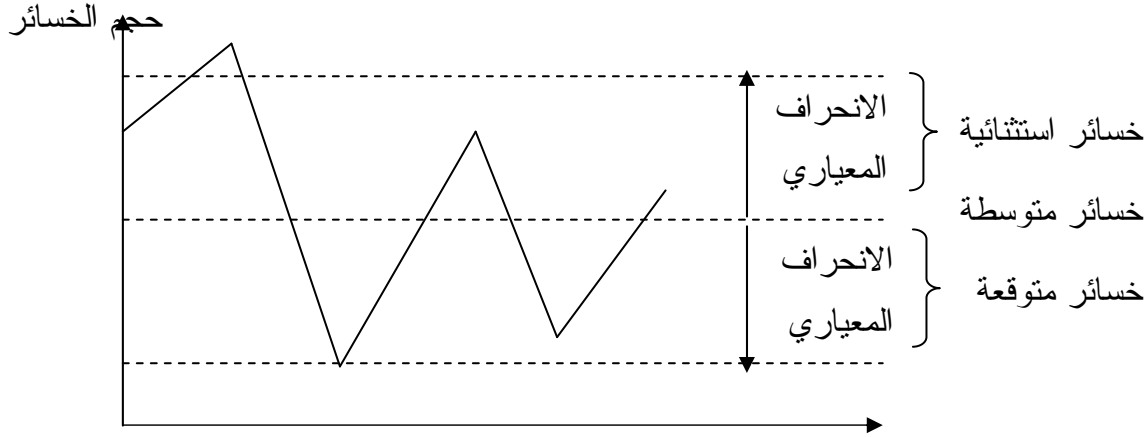
Source : Jaques Darmon, Op. Cit, P. 95

أي أنه عند رغبة البنك في تغطية الخطر بمقدار 95 %، أي بمجال ثقة 0,5 (100% - 95%) يستخدم المضاعف k=2,65.

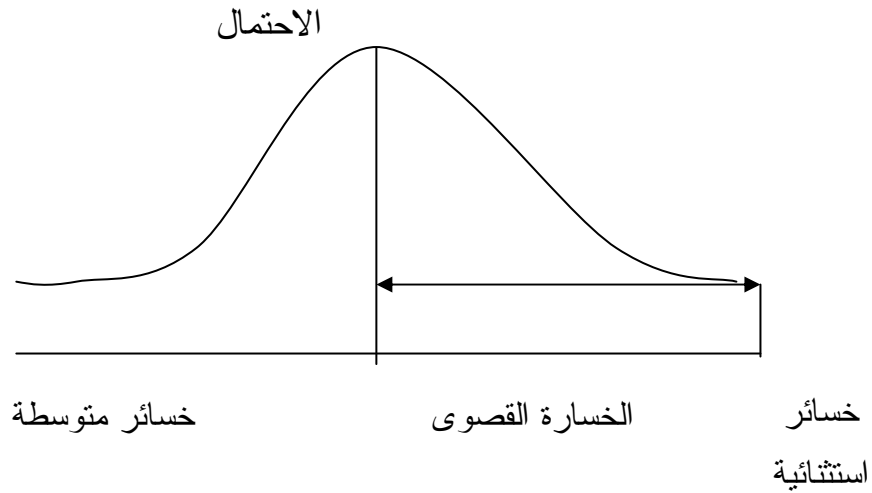
## -حساب الانحراف المعياري للعائد:

يتم ذلك بالرجوع إلى المعلومات التاريخية لنتائج البنك، والأخذ بالقيم القصوى للخسائر التي تعرض إليها البنك، ومقارنتها مع متوسط الخسائر السابقة، مثلما يوضح الشكل الآتي:

### الشكل (03): الانحراف المعياري لخسائر البنك



أو بعبارة أخرى يمكن تلخيص مفهوم قيمة الخطر VAR بالرسم البياني الآتي:



نلاحظ أن توزيع الخسائر للبنك هو توزيع ثنائي يتمركز حول الخسائر المتوسطة (يكون الاحتمال أو التكرار أعظمي) و يشرع في التناقص بمجرد تعدي عتبة الخسائر المتوسطة إلى الخسائر الاستثنائية. تساعد هذه الطريقة الإحصائية البنك في إعداد تصور افتراضي لحجم رأس المال الواجب تأمينه، من أجل مواجهة المخاطر المستقبلية، غير أنها تفترض التوزيع الثنائي للخسائر؛ أي تساوى حجم الخسائر الدنيا والقصوى حول المتوسط، وهي فرضية صعبة التحقيق في الواقع العملي.



## 1-1-3-2. المردودية الاقتصادية<sup>11</sup>:

تعتبر الأموال الخاصة الاقتصادية مرجعاً هاماً، يستخدم لقياس أداء البنك المعدل بالأخطار، حيث يحتوي كل نشاط، كل نوع من الزبائن أو نوع من العمليات، على خطر متوسط ستاتيكي، ينبغي للبنك أن يخصص له جزء من هامشه الخام.

غير أن المخاطر الفعلية التي يعايشها البنك، يمكن أن تتعدى هذه المخاطر الستاتيكية إلى مخاطر استثنائية، فالتفكير الاقتصادي يقضي بتخصيص جزء من رأس المال، قادر على تغطية هذه المخاطر الاستثنائية وقياس مردودية رأس المال المستثمر، تدعى هذه المقاربة بالعائد على رأس المال المعدل بالخطر RAROC<sup>12</sup>. وتسمح بتحديد عائد حسب نوع العملية.

$$\text{RAROC} = \frac{\text{الهامش التجاري} - \text{منحة الخطر المتوسط}}{\text{الأموال الخاصة الاقتصادية}}$$

فإذا افترضنا أن البنك ينوي تقديم قرض بمبلغ 100 مليون دج لمدة 10 سنوات أخذاً بالمعطيات الآتية:  
- احتمال العجز السنوي للمقرض هو 0.30%، وذلك بانحراف معياري يقدر بـ: 0.1%، ويرغب البنك في تغطية خطر العجز باحتمال 99.99%، لذا فعليه اختيار مجال ثقة مساوٍ لأربعة أضعاف الانحراف المعياري. وعليه فإن منحة الخطر المتوسطة تساوي إلى 0.30%  $\times 100 = 0.3$  مليون دج.  
- معدل المردودية RAROC المرغوب به هو 20%، وعليه فإن تكلفة الأموال الخاصة تساوي إلى:  
 $20\% \times 0.4 = 0.08$  مليون دج.

- حجم الأموال الخاصة الاقتصادية الواجب تأمينها هو  $4 \times 0.10\% \times 100 = 0.4$  مليون دج.  
من خلال المعطيات السابقة نخلص إلى أن:

$$0.4 \text{ مليون دج} = \frac{\text{الهامش التجاري} - 0.3 \text{ مليون دج}}{0.4 \text{ مليون دج}}$$

وعليه فالهامش التجاري للبنك هو 0.332 مليون دج؛ أي 0.33% من تكلفة القرض. فإذا كانت تكلفة القرض المتوسطة هي 6%، فينبغي على البنك أن يستخدمها بمعدل  $6\% + (6\% \times 0.33) = 8\%$ ، حتى يغطي تكلفة خطر القرض، ويبقي على هامش كفي لتعويض أصحاب الملكية.  
بعد استعراض مختلف المفاهيم حول الأموال الخاصة، نشير إلى أن تكلفة حقوق الملكية تخص الأموال الخاصة القاعدية، حيث يتم استبعاد كافة المكونات الأخرى، ويتم احتساب فقط القيمة الدفترية للأسهم العادية<sup>13</sup>؛ والتي تشمل العناصر الآتية:

- رأس المال الاجتماعي أو مجموع الأسهم العادية.
- احتياطات التدعيم باستثناء احتياطات إعادة التقييم.
- علاوات الإصدار، الاندماج أو المساهمة.
- فوارق التحميل الدائنة.
- نتيجة الدورة.

ويتم تخفيض العناصر الآتية:

- جزء من رأس المال الغير محرر "Fraction de Capital Non Versé".
- الأسهم الخاصة.
- فوارق التحميل المدينة.
- الخسائر.
- مصاريف التأسيس.

- قيم معنوية "Immobilisations Incorporelles".

## 2-1. قياس تكلفة الملكية:

### 1-2-1. تعريف تكلفة الملكية:

تعرف تكلفة الأموال الخاصة بأنها: " المعدل الواجب على البنك أن يحققه في استثماراته حتى يستطيع أن يحافظ على قيمته في السوق، وأن يجتذب إليه الأموال التي يحتاجها"<sup>14</sup>.

كما تعرف أيضاً على أنها " الحد الأدنى من العائد الذي يأمل المساهم في الحصول عليه نظير قبوله بالخطر"<sup>15</sup>. وبشكل عام تعبر تكلفة أموال الملكية لدى البنك، عن الحد الأدنى من العائد الذي يرغب المستثمر الحصول عليه، مقابل اقتناؤه أسهم البنك وتحمله مخاطر هذا الأخير، أو بكلمات أخرى، تعبر هذه الفكرة عن مفهوم تكلفة الفرصة البديلة "Coût d'Opportunité"، فإذا وجد المستثمرون فرص استثمارية خارج البنك تحقق على الأقل 10 %، وتحمل نفس درجة الخطر؛ هذا يعني أن تكلفة الفرصة البديلة لأموالهم المستثمرة في البنك تساوي إلى 10 %، فإنهم لن يقبلوا أن يستخدم البنك أموالهم بعائد يقل عن 10 %.

### 1-2-2. نماذج قياس تكلفة الملكية:

- يولي البنك أهمية كبيرة لتقدير العائد الذي يطالب به أصحاب الملكية لسببين رئيسيين هما:
- تعبر تكلفة حقوق الملكية عن العائد الذي يطالب به المستثمرون نظير قبولهم بخطر معين، وأن تدني هذا العائد عن المستوى المطلوب سينعكس سلباً على قيمة البنك.
- ينبغي على البنك ضمان حد معين من العائد على عملياته التي يقوم بها يسمح له بتغطية هذه التكلفة، وتحقيق هامش كافٍ لامتصاص باقي المصاريف.

وعموماً يمكن للبنك تقدير العائد الذي يطالب به المستثمر باستخدام إحدى الطريقتين:

### 1-2-2-1. طريقة معدل النمو الثابت " نموذج جوردين ":

تفترض هذه الطريقة أن أرباح الأسهم العادية تنمو بمعدل ثابت، ويتم حساب العائد المطلوب على الملكية، بقسمة التوزيعات المتوقعة خلال العام القادم على القيمة السوقية لسعر السهم، مضافاً إليها معدل نمو التوزيعات (مع افتراض ثباته)، وذلك باستخدام العلاقة التالية<sup>16</sup>:

$$\text{معدل العائد المطلوب} = \frac{\text{سعر السهم في السوق}}{\text{أرباح السهم}} + \text{معدل نمو أرباح السهم العادي}$$

أما في حالة إصدار أسهم جديدة، فيتم احتساب العائد المنتظر وفق العلاقة<sup>17</sup>:

$$\text{معدل العائد المطلوب} = \frac{\text{معدل العائد المطلوب على الأسهم العادية}}{1 - \text{النسبة المئوية لتكلفة إصدار الأسهم الجديدة}}$$

### ملاحظة:

يمثل المعدل السابق الذكر، معدل العائد بعد الضريبة، أما عن العائد الذي يطالب به الملاك قبل خصم الضريبة، فيحسب كالآتي:

$$\text{معدل العائد قبل الضريبة} = \frac{\text{صافي العائد بعد الضريبة}}{1 - \text{معدل الضريبة}}$$

### 1-2-2-2. طريقة معدل العائد المعدل بالخطر " نموذج الخطر MEDAF ":

يرتبط العائد الذي يطالب به المستثمر بتكلفة الفرصة البديلة، أي بالعائد المضمون الخالي من المخاطر، إضافة إلى تعويض يتناسب مع حجم المخاطر.

تلك هي الفكرة التي يقوم عليها هذا النموذج، ولبورتها في قالب رياضي قام بمجموعة من الباحثين "Henry Morkovitz"، "Jones Tobin"، "Bill Sharpe"، بصياغة نموذج رياضي بغية تقدير العائد الذي يطالب به المساهمون، يسمى بنموذج العائد المعدل بالخطر MEDAF<sup>18</sup> أو CAPM<sup>19</sup>.

حسب هذه الطريقة يتعرض المستثمر إلى نوعين من المخاطر:

- **مخاطر خاصة "Risques Spécifiques"**؛ خاصة بالمنشأة نفسها حيث يمكن للمستثمر (البنك) تفاديها بسهولة عن طريق التنويع.

- **مخاطر عامة أو منتظمة "Risques Systématiques"**؛ ناجمة عن تقلبات السوق والتغير المستمر في الظروف الاقتصادية، وبالتالي لا يمكن للمستثمر أن يتفادها. فباقتراض امتلاك البنك لمجموعة من الأصول (قروض + قيم منقولة)، بإمكان البنك تفادي الخطر المرتبط بمؤسسة معينة (الخطر الخاص)، غير أنه لا يستطيع تجنب الخطر العام الذي يصيب السوق. فحسب هذه الطريقة يتم تعويض المستثمر أو المساهم فقط عن

الأخطار التي يكون مجبراً على تحمّلها أي المخاطر العامة، أما المخاطر التي يمكن للبنك تجنبها (المخاطر الخاصة) فلا يتم تعويضه عنها.

أما عن طريقة احتساب العائد المطلوب، فيستخدم النموذج ثلاث متغيرات أساسية:

1- الحد الأدنى من العائد الخالي من المخاطر الذي يطالب به الملاك، أي العائد الذي يتحصل عليه أصحاب الملكية في حال استثمار أموالهم في استثمارات خالية من المخاطر؛ مثل أدونات الخزينة.

2- متوسط عائد السوق المتوقع للأسهم العادية.

3- معدل خطر السوق، والذي يعكس المخاطر المنتظمة؛ التي لا يمكن تجنبها بالتنوع، ويسمى معامل بيتا.

ويتم بلورة كافة هذه المحددات في المعادلة الرياضية الآتية<sup>20</sup>:

$$R = r + \beta \pi$$

r: معدل الفائدة الخالي من المخاطر (عادةً سندات الحكومة).

$\beta$ : مقياس المخاطر العامة؛ ويعبّر لنا عن مدى حساسية وتأثر أسهم البنك للتغيرات التي تطرأ في السوق.

$\pi$ : معدل خطر السوق أو منحة الخطر: ويتم نشره دورياً من خلال مؤسسات متخصصة في تقييم المنشآت ك:

"Standard & Poors" و "Moody"... الخ.

\* مقياس المخاطر العامة  $\beta$ :

يعبّر لنا مقياس المخاطر العامة  $\beta$  عن مدى حساسية وتأثر أسهم البنك بالنسبة للتغيرات التي تطرأ في

السوق، فعند تغير قيمة أسهم البنك بمقدار X %، نتيجة تغير في مستوى أسعار السوق بمقدار 1 %، فيصبح لدينا

$X = \beta$ . ويعطي معامل  $\beta$  بالعلاقة الآتية<sup>21</sup>:

(عائد السهم - الوسط الحسابي لعائد السهم) (عائد السوق - الوسط الحسابي لعائد السوق)

عدد السنوات

= $\beta$

$\frac{\sum (\text{عائد السهم} - \text{الوسط الحسابي لعائد السهم})^2}{\text{عدد السنوات}}$

عدد السنوات

فإذا افترضنا أن البنك يحتوي على  $B = 0.8$ ، وتم تقرير منحة خطر السوق  $\pi$  مساوية لـ: 8%، وأن سعر

الفائدة على السندات الحكومية طويلة الأجل يبلغ 6 %، فإنّه يتوجب على البنك أن يدفع لمساهميّه ما لا يقل

عن 6% + 0.8 \* 8% = 12.4 % كعائد على أموالهم.

1-3. قياس تكلفة إعادة التمويل:

يتحمّل البنك التجاري في سبيل حصوله على الموارد نوعين من التكاليف<sup>22</sup>:

- تكلفة نقدية "Coût Monétaire": وهو المبلغ النقدي أو الفائدة المباشرة التي يدفعها البنك لأصحاب الودائع،

نظير تخليهم عن أموالهم.

- **تكلفة تسيير الموارد "Coût de Gestion de Ressources"**: وتمثل مجموع المصاريف التي يتحملها البنك للحصول على هذه الموارد كمصاريف الموظفين، الآلات، الإشهار... الخ. وعموماً تستخدم البنوك التجارية في حساب تكلفة أموالها إحدى الطريقتين<sup>23</sup>:

### 1-3-1. متوسط التكلفة الفعلية للأموال:

وهي الطريقة الأكثر شيوعاً لتقدير تكلفة الأموال في البنوك، حيث تركز على خليط الأموال الذي استخدمه البنك بالفعل في الماضي، وتتمثل تكلفة الأموال حسب هذا المدخل في حاصل ضرب معدلات الفائدة المدفوعة في كمية الأموال من كل مصدر، وذلك للحصول على التكلفة المتوسطة المرجحة للأموال.

$$\text{التكلفة المتوسطة المرجحة للأموال} = \frac{\text{إجمالي الفائدة المدفوعة}}{\text{إجمالي مصادر الأموال}}$$

### 1-3-2. التكلفة الحديثة للتمويل:

على عكس الطريقة الأولى التي تعتمد على التكلفة التاريخية للأموال، فإن التكلفة الحديثة للأموال تنظر إلى ما يحدثه قرار التمويل الحالي في المستقبل، فهي تركز على التكلفة الحديثة فقط؛ وهي ما أضافه الإقراض أو مصدر التمويل الجديد إلى تكلفة الأموال<sup>24</sup>.

$$\text{التكلفة الحديثة للأموال} = \frac{\text{إجمالي تكاليف التمويل}}{\text{الأموال الجديدة}}$$

تعتبر كل من التكلفة المتوسطة والتكلفة الحديثة طرق جيدة ومقبولة لتحديد العائد المطلوب على الموجودات، غير أنه تفضيل طريقة على أخرى يتوقف على الغرض من عملية تقدير التكلفة؛ فالتكلفة المتوسطة للأموال تساعد على تقييم الأداء السابق للبنك، في حين أن التكلفة الحديثة تفيد البنك في اتخاذ القرار حول ما هي نوعية أو مصدر الأموال التي يجب أن يركز عليها في المستقبل، ويحاول اجتذابها، بمعنى أن التكلفة الحديثة تسمح بمعرفة المصادر الأقل تكلفة.

### 1-3-3. تكلفة الأموال المرجحة بالأوزان:

بعد معرفة كل من تكلفة حقوق الملكية، وقياس تكلفة الموارد الخارجية، يشرع البنك بحساب تكلفة الأموال المرجحة بالأوزان "CMPC"، وذلك بإضافة تكلفة الديون المالية إلى العائد على الأموال الخاصة، مع احترام نسبة التمويل من كل مصدر، وذلك وفق العلاقة<sup>25</sup>:

$$\text{CMPC} = \text{Ke} (\text{CP} / \text{CE}) + \text{Ki} (\text{D} / \text{CE})$$

حيث أن: CP: تمثل الأموال الخاصة.

D: الديون المالية.

Ce: إجمالي الموارد الصافية (الأموال الخاصة + الديون المالية الصافية).

Ke: العائد المطلوب من المساهمين (تكلفة حقوق الملكية).

Ki: تكلفة الديون المالية بعد الضريبة.

**ملاحظة:** بالنسبة لتكلفة الأسهم الممتازة فهي تشبه تكلفة الاقتراض، فهي معدل العائد الذي يجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة بواسطة الأسهم الممتازة، وهذا المعدل المطلوب هو في الواقع عبارة عن توزيعات السهم الممتاز الواحد مقسوماً على صافي السعر الذي تحصل عليه البنك من بيع سهم واحد من إصدار جديد للأسهم الممتازة.

$$\text{تكلفة الأسهم الممتازة} = \frac{\text{توزيعات السهم الواحد}}{\text{صافي الأسهم}}$$

## 2- مردودية الموارد:

بعد تحديد تكلفة الموارد الموزعة على مختلف الاستخدامات، يقوم البنك بحساب كل من الهامش على الاستخدامات والمساوي إلى<sup>26</sup>:

الإيرادات الناتجة عن استخدامات – تكلفة الموارد ( النقدية + التسيير )

ومن خلال هذا الهامش بإمكان البنك حساب معدل مردودية الاستخدامات من خلال العلاقة:

$$\text{معدل المر دودية} = \frac{\text{الهامش على الاستخدامات}}{\text{مجموع الاستخدامات}}$$

وفي حال رغبة البنك المقارنة بين مجموعة من الاستخدامات، فهو مجبر على القيام بحساب معدلات المردودية لجميع أنواع الاستخدامات، ويصنفها بحسب ربحيتها بغرض تنميتها وتطويرها في المستقبل.

كما يمكن أيضاً للبنك الجمع بين جميع الاستخدامات داخل صنف واحد ( فئة واحدة )، وبذلك يظهر لدينا هامش وحيد على الاستخدامات، ومعدل وحيد للمردودية، يُسميان على الترتيب: الهامش الإجمالي والمعدل العام للمردودية. ويمكن تلخيص مجموع العلاقات السابقة في سلسلة الجداول الآتية التي توضح لنا كيفية حساب تكلفة الموارد المحصل عليها، العائد من استخداماتها، وكذا مردوديتها.

الجدول (04): قياس تكلفة الموارد في البنك

التكلفة الكلية للموارد	تكلفة التسيير	التكلفة النقدية	متوسط الأموال المتاحة	متوسط الاستخدامات الإلزامية	متوسط الموارد	نوع المورد
F <sub>1</sub>	E <sub>1</sub>	D <sub>1</sub>	C <sub>1</sub>	-	A <sub>1</sub>	- ودائع السوق النقدية
F <sub>2</sub>	E <sub>2</sub>	D <sub>2</sub>	C <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	- ودائع جارية
F <sub>3</sub>	E <sub>3</sub>	D <sub>3</sub>	C <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	- ودائع التوفير
F <sub>4</sub>	E <sub>4</sub>	D <sub>4</sub>	C <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	- أموال دائمة
ΣF <sub>i</sub>	ΣE <sub>i</sub>	ΣD <sub>i</sub>	ΣC <sub>i</sub>	ΣB <sub>i</sub>	ΣA <sub>i</sub>	المجموع

الأموال المتاحة = حجم الموارد - الاستخدامات الإلزامية.

تكلفة الموارد = التكلفة النقدية + تكلفة التسيير.

$$\frac{\Sigma F_i}{\Sigma C_i} = t \text{ فإذا اعتمدنا مدخل مجمع الأموال تصبح لدينا تكلفة الكلية للموارد } t$$

الجدول (05): قياس ناتج الاستخدامات في البنك

الهامش على الاستخدامات	تكلفة الموارد المخصصة	تكلفة التسيير	النتائج النقدية	متوسط الاستخدامات	الاستخدامات
I <sub>1</sub>	F <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	-	G <sub>1</sub>	- نقدية بالخبزينة
I <sub>2</sub>	F <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	H <sub>1</sub>	G <sub>2</sub>	- قروض مختلفة
I <sub>3</sub>	F <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>	H <sub>2</sub>	G <sub>3</sub>	- قيم منقولة
ΣI <sub>i</sub>	ΣF <sub>i</sub>	ΣK <sub>i</sub>	ΣH <sub>i</sub>	ΣG <sub>i</sub>	المجموع

$$\frac{I_i}{G_i} = \text{معدل مردودية الاستخدام } I, \quad \frac{\Sigma I_i}{\Sigma G_i} = \text{معدل مردودية الاستخدامات } \Sigma I_i$$

$$\Sigma I_i = \text{الهامش على الاستخدامات}$$

$$\frac{\Sigma I_i}{\Sigma G_i} = \frac{\Sigma I_i}{\Sigma C_i} = \text{المعدل العام للمردودية}$$

$$\Sigma I_i = \text{الهامش العام للوساطة}$$

## الجدول (06): قياس مردودية موارد البنك

نوع الموارد	متوسط حجم الموارد	تكلفة لموارد	إيراد الموارد من الاستخدامات	الهامش على الموارد
- ودائع السوق النقدي	A <sub>1</sub>	F <sub>1</sub>	M <sub>1</sub>	N <sub>1</sub>
- ودائع جارية	A <sub>2</sub>	F <sub>2</sub>	M <sub>2</sub>	N <sub>2</sub>
- ودائع التوفير	A <sub>3</sub>	F <sub>3</sub>	M <sub>3</sub>	N <sub>3</sub>
- أموال دائمة	A <sub>4</sub>	F <sub>4</sub>	M <sub>4</sub>	N <sub>4</sub>
المجموع	ΣA <sub>i</sub>	ΣF <sub>i</sub>	ΣM <sub>i</sub>	ΣN <sub>i</sub>

الهامش على الموارد = إيرادات الموارد - تكلفة الموارد

وفي حال استخدام البنك لطريقة مجمع الأموال يتم احتساب مردودية الموارد من الاستخدامات وفق

$$M_i = \frac{\sum K_i - \sum H_i}{\sum G_i} \times C_i$$

العلاقة :

$$* \text{ معدل مردودية المورد } i = \frac{N_i}{A_i}$$

إذا فتكلفة الأموال المحصل عليها داخل البنك تتوقف بالأساس على تكلفة الخليط المكون لهيكله المالي؛ إذ تتأثر التكلفة المتوسطة المرجحة بعوامل عامة، تؤثر على تكلفة كافة عناصر الخصوم (الظروف العامة في السوق، مستوى العرض النقدي، السياسة النقدية المتبعة في البلاد،... الخ)، وعوامل خاصة بكل عنصر من عناصر التمويل، ينبغي على البنك التركيز عليها، ودراسة تأثيرها على تكلفة هيكله المالي.

لذا على البنك حتى يحافظ على توليفة منخفضة التكلفة، أن يسعى جاهداً إلى توجيه كافة قراراته وجهوده التسويقية، نحو الموارد المتاحة الأقل تكلفة، حتى يتسنى له الحفاظ على معدل أكثر تنافسية لاستخداماته.

### 3. التسيير الداخلي للموارد

تقوم البنوك التجارية بنقل الموارد ما بين الوحدات الاقتصادية، لذلك فإن نشاطها يرتكز أساساً على وظيفة التحويل، ذلك أن أغلبية مواردها عبارة عن موارد قصيرة الأجل، وبالمقابل فإن معظم استخداماتها عادة ما تكون متوسطة أو طويلة الأجل نسبياً، من أجل ذلك فهي بحاجة ماسة إلى وحدة مركزية تقوم بالتسيير الداخلي للموارد، وتضع الشروط الخاصة بتخصيص الأموال.



### 3-1. الخزينة الداخلية للبنك:

"تقوم الخزينة الداخلية للبنك بالتسيير المركزي للموارد، وكذا التخصيص الأمثل للأموال؛ ذلك بتجميع كافة الأموال المحصل عليها داخل مجمع أموال "Pool des fonds"، تكوّنه عن طريق شراء الأموال من مختلف الوحدات ذات فائض، وإعادة بيعها إلى المراكز التي تسجل عجزاً في ميزانيتها"<sup>27</sup>. كما يمكن كذلك للخزينة الداخلية في حال عدم كفاية الموارد الداخلية للبنك، اللجوء إلى مختلف الأسواق الخارجية لتسوية العجز في السيولة المسجل لديها.

### 3-1-1. الوظائف الحديثة للخزينة الداخلية:

لقد تزايدت أهمية الوظائف التي تقوم بها الخزينة الداخلية، وذلك للأسباب الآتية<sup>28</sup>:

- اتساع نشاط البنوك التجارية.
- إدماج دور الخزينة الداخلية في الوظائف التجارية للبنك.
- تنظيم العلاقة مع المراكز الفنية للبنك.

### \* اتساع نشاط البنوك التجارية:

بعد التطور الكبير الذي شهدته الصناعة المصرفية، والذي صاحبه تنوع في نشاطات البنوك التجارية، لم تعد وظيفة الخزينة الداخلية تقتصر فقط على التسيير العام للسيولة، بل تعدت ذلك إلى وظائف أخرى تليق بمركزها، نذكر منها:

- أصبحت الخزينة الداخلية تمتلك وتتحكم في كافة موارد واستخدامات البنك، بما في ذلك الأموال الدائمة، لهذا فقد أصبح نشاط الخزينة يشمل مجموع عناصر ميزانية البنك.
- بحكم وظيفتها الأساسية والتمثلة في التوفيق ما بين الموارد والاستخدامات، أصبح من الضروري على الخزينة الداخلية دراسة تغيرات السيولة بشكل ديناميكي، والتوقع بحركة الأموال في المستقبل.
- بامتلاكها مجموعة من الذمم المتداولة TCN<sup>29</sup>، تتحمل الخزينة الداخلية جملة من المخاطر المالية (خطر أسعار الفائدة، الصرف، خطر القرض)، خاصة على القيم ذات المبالغ الكبيرة، لذلك ينبغي عليها توخي الحذر، وإتباع سياسة مراقبة ترمي إلى الحد من مخاطر هذه العمليات.
- أخيراً ونتيجة للعنصر السابق؛ أي امتلاك الخزينة الداخلية مجموعة من القيم المتداولة، فهي عنصر فعال ونشط في السوق الثانوية.

### \* إدماج الخزينة في الوظائف التجارية للبنك:

لقد اقتصرت وظيفة الخزينة الداخلية في بادئ الأمر على المراجعة ما بين الموارد والاستخدامات، وذلك من خلال حسابات استغلال خاصة بها، بعد ذلك تحولت بعض أنشطة البنك التقليدية إلى أنشطة مباشرة تقوم بها الخزينة، كقروض الأورو-دولار، Spots... الخ، ودمج بعض الخدمات التقنية ذات الطابع التجاري "Technico-commercial"، إلى عمليات تقوم بها الخزينة كخصم الأوراق التجارية، التوريق... الخ.

## \* تنظيم العلاقة مع المراكز الفنية:

لقد أصبحت الخزينة الداخلية أداة حوار فعّالة ما بين الإدارة العامة للبنك، ومختلف الوحدات التجارية التابعة له، وذلك من خلال تنظيم تدفق الأموال بداخله، تصحيح أوضاع الميزانية، وتحديد المعدلات المرجعية للمراكز الفنية "Taux directeurs"؛ التي تقنن تعاملاتها مع الزبائن.

### 2-3. شروط نجاح الخزينة الداخلية:

إنّ التخطيط لوضع مثل هذا النظام يستوجب على إدارة البنك احترام بعض الشروط مثل:

- تحديد معدلات مرجعية أو أسعار تنازل داخلية لمختلف الوحدات التجارية، يتم استخدامها في توظيف الأموال، وتسمح بخلق هوامش مالية كفيّلة بتغطية مخاطر التحويل.
- امتلاك نظام تكاليف دقيق يسمح بمراقبة كافة التكاليف الخاصة بالخزينة الداخلية، وتوزيعها على مختلف مراكز المسؤولية.

إنّ إدخال مثل هذا النظام " الخزينة الداخلية "، يمكن الإدارة العامة للبنك من التوجيه الدوري لمعدلات الفائدة، وتنظيم هيكل الموارد والاستخدامات داخل البنك، وذلك من خلال استخدام أسعار تنازل داخلية "TCI"، تعكس رغبة البنك في إتباع سياسات معينة، وبالتالي يمكن الحكم على الخزينة الداخلية بأنّها أصبحت متغيراً أساسياً في التسيير العام للبنك.

### 3-3. مجمع الأموال الداخلي "Pool des Fonds Internes":

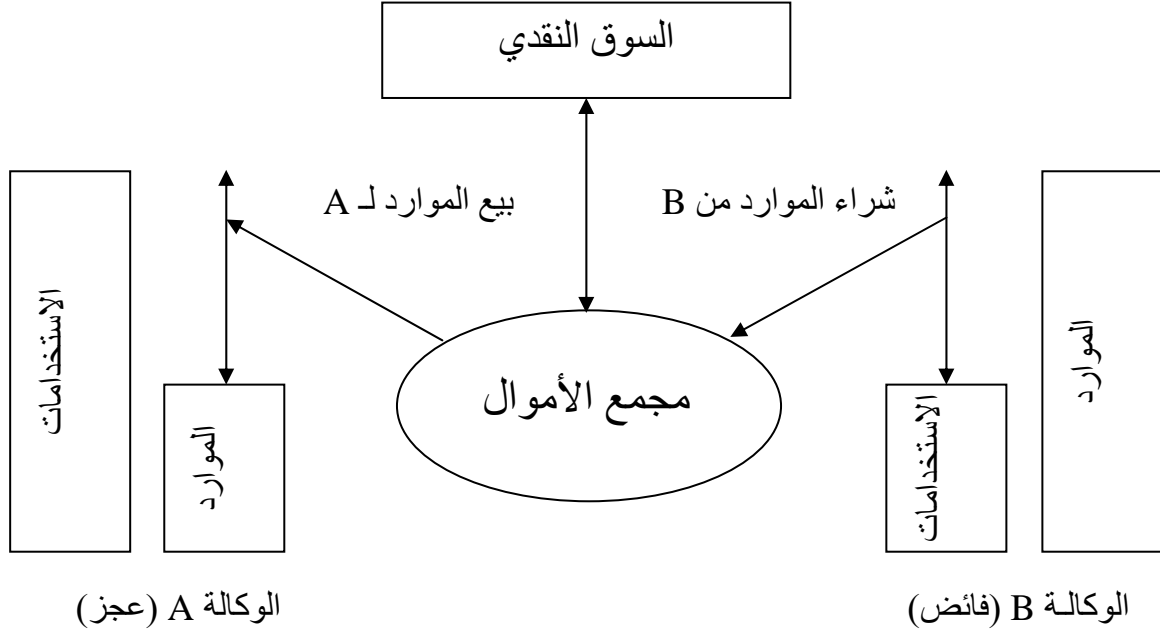
توكل مهمة إدارة السيولة في البنك إلى الخزينة الداخلية، التي تضمن انسياب الموارد نحو الاستخدامات المختلفة، انطلاقاً من مجمع الأموال الذي " يعبر عن الخزان المركزي لموارد البنك، أين يتم جمع كل الفوائض المالية للمراكز التابعة للبنك، وتمويل العجز"<sup>30</sup>.

ولتشكيل هذا المجمع غالباً ما تتبع البنوك إحدى الطريقتين:

#### أ- نظام التدفقات الصافية "Système des Flux Nets":

حسب هذا النظام تقوم الخزينة الداخلية بترك كامل الحرية للوكالات التجارية، في تمويل استخداماتها من الموارد الخاصة بها، ويكمن الدور الوحيد لها في تعديل أرصدة هذه الأخيرة؛ بمعنى شراء الفائض من الأموال المسجل لدى الوكالات ذات الفائض، وتمويل العجز في الميزانية بالنسبة للوكالات صاحبة العجز، وذلك عن طريق أسعار التنازل الداخلية "TCI"؛ وهي أسعار داخلية يتم تحديدها بغية تنظيم عملية نقل الأموال داخل البنك. ويوضح الشكل الآتي طريقة تدفق الأموال حسب هذا النظام.

### الشكل(03): نظام التدفقات الصافية



**Source :** Bessis Joel, Gestion des Risques et Gestion Actifs–Passifs des Banques, Dalloz, Paris, 1995,, P.447

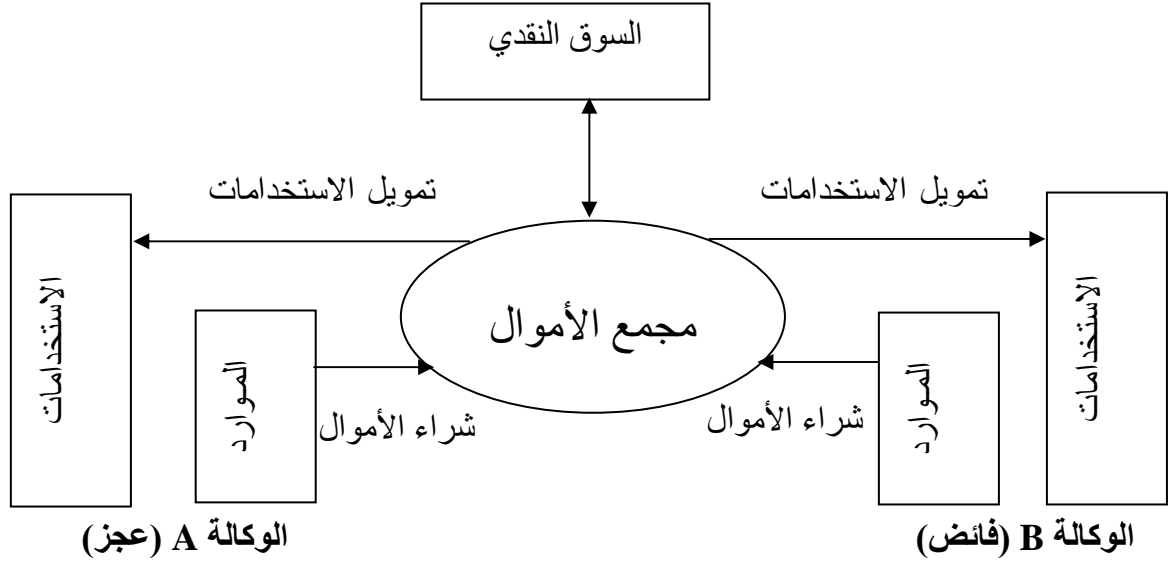
تكمّن إيجابية هذه الطريقة في يسرها وإمكانية تطبيقها بسهولة من طرف البنوك، فيكفي للخزينة الداخلية أن تلعب دور المتفرج؛ حيث تسوّي الأرصدة الخاصة بالوكالات لتجارية في حال حدوث اختلال في ميزانيتها، إما بتمويل العجز في ميزانيتها أو شراء الفائض من مواردها.

غير أن ما يعاب على هذا النظام هو إهمال دور الخزينة في التأثير على مختلف بنود الميزانية، واقتصار دورها فقط على تسوية الأرصدة، دون أي مراقبة أو تأثير على المعدلات المطبقة، مما يخوّل لنا أن نحكم على دورها بالسلب. ولامتلاك نظام تسيير داخلي للأموال أكثر فعالية ينبغي على البنك المرور إلى نظام التدفقات الإجمالية.

#### ب. نظام التدفقات الإجمالية "Système des Flux Bruts":

على عكس النظام السابق، تقوم الخزينة الداخلية في نظام التدفقات الإجمالية، بجمع كافة الموارد من جميع الوكالات التجارية، دونما تمييز بين الوكالات ذات الفائض وذات العجز، وفي المقابل تتكفل بتمويل كافة استخداماتها، فهي بذلك تعتبر الوكالات التجارية مجرد قنوات، تسمح لها بجمع الموارد وإعادة استخدامها. وبالتالي فقد توسّع دور الخزينة الداخلية ليشمل كافة بنود الميزانية، وليس فقط الرصيد، فأصبح نشاطها أكثر إيجابية من النظام السابق. وفيما يلي شكل يوضح دور الخزينة الداخلية في تسيير الأموال حسب هذا النظام:

## الشكل (04): نظام التدفقات الإجمالية



Source : Bessis .J, Op.Cit, P.448

يمكّن هذا النظام "التدفقات الإجمالية" الخزينة الداخلية للبنك، من التأثير على هيكل الموارد والاستخدامات الخاصة بالوكالات التجارية، وتحديد الهوامش المالية، كما يضع تحت تصرف الخزينة أداة هامة للتحكم في أسعار استخداماتها، تسمح لها باتباع سياسات تسعيرية تمييزية تجاه منتجات أو أسواق معينة، ألا وهي سعر التنازل الداخلي.

### 3-4. سعر التنازل الداخلي "Taux de Cession Interne":

بعد تحديد الطريقة التي يتم بها تسيير الموارد الداخلية للبنك "تدفقات إجمالية" أو "تدفقات صافية"، ينبغي على هذا الأخير تحديد سعر تنازل داخلي للأموال؛ أي معدل تستطيع الخزينة بموجبه تعويض الموارد المتأتية لها من الوحدات التجارية، وفي المقابل تسعير الأموال المستخدمة وتحديد

معدلات إقراضها. ولتحديد سعر التنازل الداخلي للأموال في البنك، يمكن لهذا الأخير أن يختار ما بين:

- إما اختيار معدل وحيد "Taux Unique"، يتم على أساسه تسعير جميع الأموال المحصل عليها، والأموال المقرضة.

- أو اختيار مجموعة من المعدلات "Taux Multiples".

أي أن اختيار إحدى الطريقتين يتبع بالأساس كيفية تخصيص الأموال داخل البنك، وكيفية تشكيل مجتمعات الأموال.

### 3-5. تخصيص الموارد في البنك التجاري:

تهدف الإدارة الجيدة للبنوك إلى تحقيق أعلى عائد ممكن، إلى جانب وظيفتها التقليدية المتمثلة في الحفاظ على أموال المودعين وإنمائها، وذلك بتنويع وتخصيص الموارد المتاحة على مختلف أوجه الاستخدامات، بطريقة تحقق الملائمة ما بين السيولة والربحية.

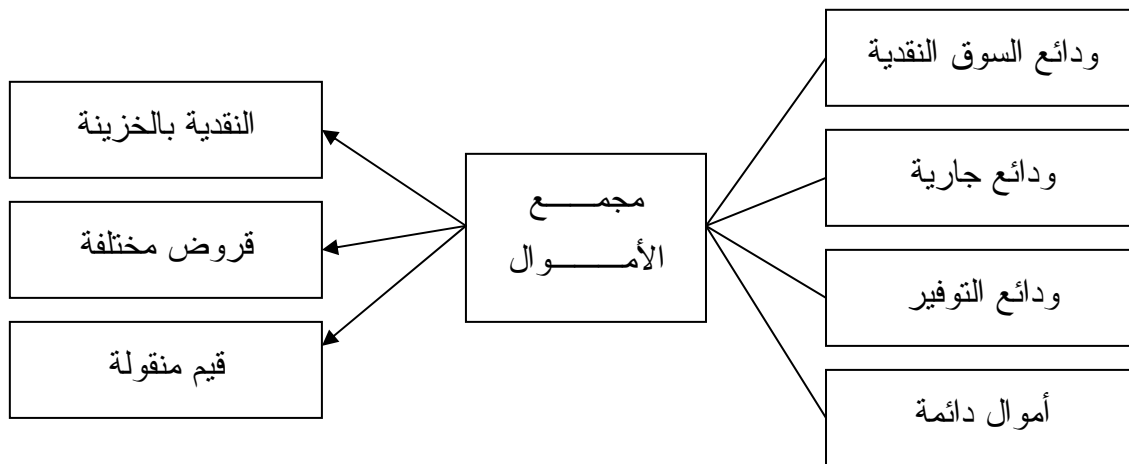
إذاً فعلمية التخصيص "تستند على الكيفية التي يتم بها توزيع مصادر الأموال على أوجه الاستخدامات المختلفة"<sup>31</sup>.

وعادةً ما تستخدم البنوك التجارية في تخصيص مواردها إحدى الطريقتين<sup>32</sup>:

أ. مدخل مجمع الأموال "La Méthode du Pool Unique":

تقوم فكرة مدخل مجمع الأموال على مبدأ تجميع كافة موارد البنك التجاري بغض النظر عن طبيعتها أو مصدرها، وتشكيل ما يشبه مجمع أموال يضم كافة موارد البنك المتاحة<sup>33</sup>، والتي يعتمد عليها البنك في تمويل استخداماته، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل(05): مدخل مجمع الأموال



**Source:** E. Lamarque, Gestion Bancaire, e-Node et Pearson Education, France, 2003, P.152

ومن خلال هذا المجمع الداخلي للأموال، بإمكان البنك معرفة تكلفة الموارد التي يستخدمها في تمويل استخداماته، والتي تعبر عن فكرة معدل التنازل الوحيد، والتي تعطى بالعلاقة الآتية:

$$\text{تكلفة الموارد} = \frac{\text{التكلفة النقدية للموارد} + \text{تكلفة تسير الموارد}}{\text{مجموع الأموال المتاحة}}$$

وبفرض أن تكلفة الأموال  $t\%$ ، أي أن كل دينار من الاستخدامات يتحمل ما مقداره  $t\%$  كتكلفة للموارد، هذه الأخيرة تستعملها خزانة البنك الداخلية كأساس موحد، أو كسعر موحد للتنازل عن أموالها.

✓ **مزايا وعيوب مدخل مجمع الأموال:**

تمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة فهمها، وإمكانية تطبيقها بيسر من قبل الإدارة في البنوك، غير أنها تحتوي على بعض النقائص نذكر منها:

يتجاهل هذا المدخل التباين الكبير بين الموارد؛ من حيث الملكية، المدة أو التكلفة، حيث يتم خلط كافة الأموال التي تم جمعها من مصادرها المختلفة في إطار واحد، يصعب بعد ذلك التمييز بينها.

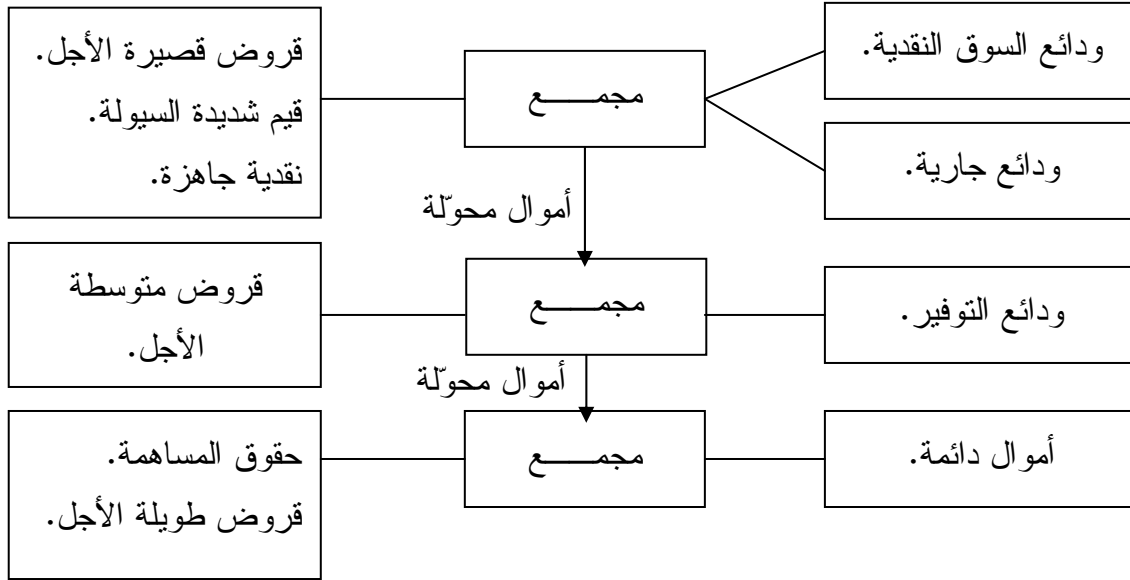
- لا يعطي هذا المدخل صورة واضحة عن طريقة تخصيص الأموال، بحيث يصعب على إدارة البنك معرفة مصادر الأموال المستخدمة.

- يقيس لنا هذا المدخل التكلفة كمتوسط حسابي، وبذلك فهو يساوي بين كافة الاستخدامات من حيث التكلفة، ويمنع إدارة البنك من اتخاذ أي سياسات تمييزية ما بين الاستخدامات. ونتيجة لهذه الانتقادات التي وجهت إلى مدخل مجمع الأموال، فبعض البنوك تفضل اعتماد أو تبني مدخل التخصيص المعدل.

### ب. مدخل التخصيص المعدل "La Méthodes des Pools Multiples":

يتضح لنا من خلال العرض السابق لمدخل مجمع الأموال، بأنه يهتم بالسيولة الكلية للبنك، وقد وجهت إليه انتقادات عديدة كانت السبب وراء إتباع بعض البنوك لمدخل التخصيص المعدل، حيث يأخذ هذا الأخير بعين الاعتبار عدم التجانس بين الموارد والاستخدامات، ويقوم على فكرة تخصيص كل نوع من الموارد لتمويل استخدام معين، مثلما يوضح الشكل التالي:

الشكل(06): مدخل التخصيص المعدل



**Source :** E. Lamarque, Op.Cit, P.152

وبشكل عام، فإن تخصيص الأموال في البنك يكون تبعاً لسياسة الخزينة الداخلية، ولكن هناك شبه إجماع

على التوزيع الآتي:

- الودائع تحت الطلب توجه لتمويل الاستخدامات السائلة.

- الودائع الأقل طلباً توجه لتمويل الاستخدامات متوسطة السيولة.

أما الأموال الدائمة والودائع المستقرة، فتخصص لتمويل الاستثمارات الطويلة الأجل، والتي عادةً ما

تكون سيولتها ضعيفة على عكس ربحيتها.

غير أنه في بعض الأحيان، قد يلجأ البنك في هذه الطريقة، إلى تحويل جزء من أموال المجمع الأول،

والتي تمثل الموارد الجارية، والتي تفوق بكثير مبلغ الاستخدامات السائلة، إلى المجمع الثاني،

فالثالث... الخ، كما هو مبين في الشكل أعلاه، فيُجبر البنك على إضافة تكلفة تحويل الأموال "Coût de Transfert"، والذي يساوي إلى مبلغ الأموال المحوَّلة مضروباً في معدل فائدتها.

**تكلفة الأموال المحوَّلة = قيمة الأموال المحوَّلة × سعر الفائدة المدفوع على هذه الأموال**

و عليه فإن تكلفة كل نوع من الموارد تعطى بالعلاقة الآتية<sup>34</sup>:

تكلفة أموال المجمع =  $\frac{\text{تكلفة الأموال (النقدية + التسيير)} + \text{تكلفة الأموال المحوَّلة}}{\text{الأموال المتاحة للمجمع} + \text{الأموال المحوَّلة}}$

الأموال المتاحة للمجمع + الأموال المحوَّلة

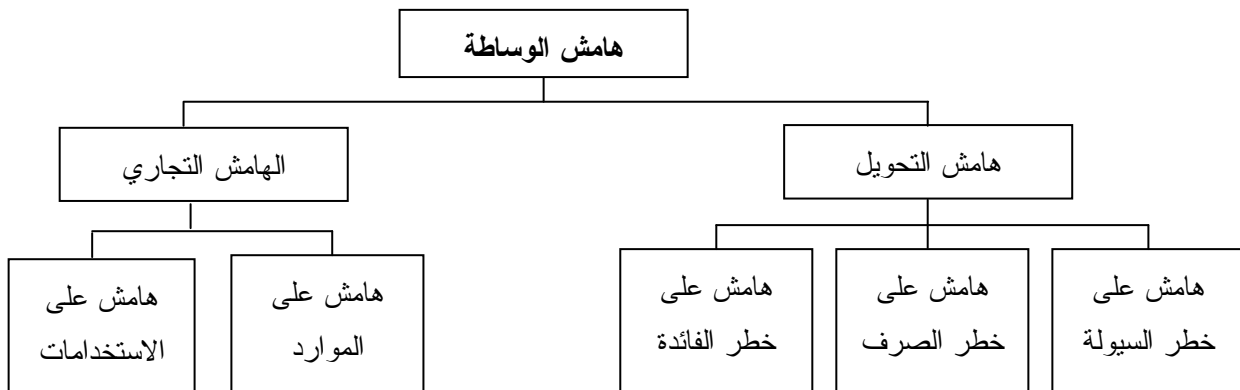
وبذلك فإنّ كل استخدام معين يتحمل تكلفة موارد محددة، تتوقف على نوع مجمع الأموال الذي تم تمويله عن طريقه، وعليه فإننا نلاحظ أن البنك قد اعتمد على أكثر من سعر واحد للتنازل الداخلي للأموال.

### 3-6. هامش الوساطة في البنك التجاري "La Marge d'Intermédiation":

يحتوي هامش الوساطة في البنك التجاري على هامش ثابت على الموارد والاستخدامات "Une Marge Pérenne"، وهامش عشوائي "Une Marge Aléatoire"؛ ناتج عن الفرق في المدة أو الاستحقاق ما بين الأصول والخصوم، ويعبر عن المخاطر المرتبطة بعملية التحويل (خطر السيولة + خطر الصرف + خطر أسعار الفائدة)، والتي تتوقف تكلفتها على كفاءة إدارة الأصول والخصوم "ALM" في تسيير مثل هذه المخاطر.

وفيما يلي شكل يبرز مختلف مكونات هامش الوساطة في البنك.

#### الشكل (07): مكونات هامش الوساطة في البنك



**Source :** M. Rouach, Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, Banque Edition, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, P.130

### 3-6-1. الهامش التجاري:

ويساوي إلى مجموع كل من الهامش التجاري على الموارد، والهامش التجاري على الاستخدامات.

\***الهامش التجاري على الموارد "Marge Commerciale sur Ressources":**

ويمثل الفرق بين سعر التنازل الداخلي للأموال (سعر بيع الموارد إلى الخزينة)، وسعر الفائدة المقدم

للزبائن على الودائع.

### \*الهامش التجاري على الاستخدامات "Marge Commerciale Sur Emplois":

ويعبّر عن الفرق بين سعر الفائدة المقدم للزبائن (على الاستخدامات)، وسعر التنازل الداخلي على الأموال (سعر شراء الأموال في الخزينة الداخلية للبنك).

وعموماً يعبّر الهامش التجاري على الموارد، على قدرة البنك على جمع الودائع بأقل من سعر الفائدة في السوق، في حين يعبر الهامش التجاري على الاستخدامات؛ على قدرة البنك على الإقراض بسعر أكبر من سعر الفائدة في السوق.

### 3-6-2. هامش التحويل:

تحصل الخزينة الداخلية للبنك من خلال وظيفة تسيير الموارد (جمع الموارد بين الوحدات التجارية وإعادة توزيعها)، على هامش مساو إلى الفرق بين تكلفة الأموال المحصل عليها، ومعدلات تمويل الاستخدامات، يدعى هامش التحويل "Marge de Transformation"، أو هامش الخزينة الداخلي "Marge de trésorerie interne"، يسمح للبنك بتغطية مخاطر التحويل (خطر السيولة، خطر الصرف، خطر أسعار الفائدة) ويحسب كالآتي<sup>35</sup>:

هامش التحويل = الاستخدامات × سعر التنازل الداخلي للاستخدامات - حجم الموارد × سعر التنازل

الداخلي للموارد - (الاستخدامات - الموارد) × معدل الفائدة في السوق النقدي

$$\text{Marge de transformation} = \text{emplois} \times \text{TCI}_{\text{emp}} - \text{ressources} \times \text{TCI}_{\text{res}} - (\text{emplois} - \text{ressources}) \times \text{taux de marché monétaire.}$$

**ملاحظة:** يمكن لهامش التحويل أن يكون منعدماً، في حالة تساوي كل من سعر التنازل على الموارد  $\text{TCI}_{\text{res}}$ ، وسعر التنازل على الاستخدامات  $\text{TCI}_{\text{emp}}$ ، مع معدل الاقتراض من السوق النقدي.

فإذا كان لدينا تكلفة الموارد = 5%، معدل الاقتراض = 12% وسعر التنازل الداخلي للأموال  $\text{TCI}_{\text{res}}$

$\text{TCI}_{\text{emp}} = 10\%$ ، في حين أنّ سعر الفائدة في السوق يساوي 8%، وكان لدينا مجموع الموارد = 60، مجموع الاستخدامات = 100 فإن:

$$- \text{الهامش التجاري على الموارد} = (10-5) \times 60 = 3$$

$$- \text{الهامش التجاري على الاستخدامات} = (10-12) \times 100 = 2$$

$$- \text{الهامش التجاري الإجمالي} = 2+3 = 5$$

$$- \text{هامش التحويل} = 100 \times 10\% - 60 \times 10\% - 40 \times 8\%$$

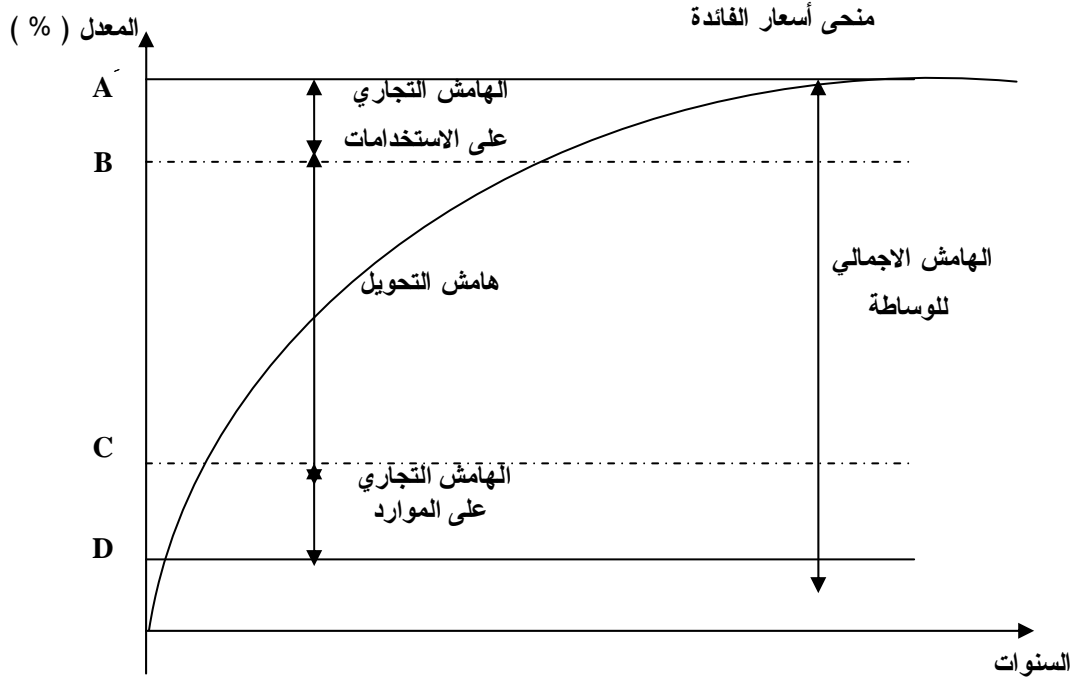
$$= 10 - 6 - 3.2 = 0.8$$

ومجموع كل من الهامش التجاري وهامش التحويل يشكل للبنك الهامش المالي للوساطة كما يوضحه

الشكل الموالي:



الشكل(08): كيفية تشكل هامش الوساطة في البنك.



**Source :** Sylvie De Coussergues, Gestion de La Banque "Du Diagnostique à La Stratégie", 3<sup>ème</sup>, Dunod, Paris, 2002, P.129

A : سعر الفائدة المطبق على الاستخدامات.

B : سعر التنازل الداخلي على الاستخدامات  $TCI_{EMP}$ .

C : سعر التنازل الداخلي للموارد  $TCI_{RES}$ .

D:سعر الفائدة على الودائع.

نستنتج مما سبق أن مسؤولية اختيار هامش مناسب لتغطية مخاطر التحويل تقع على عاتق الخزينة الداخلية للبنك، التي بمساعدة محاسبية من خلية إدارة الأصول والخصوم، تقوم بتقدير تكلفة هذه المخاطر الواجب إطفاءها، وإضافة تكلفتها إلى سعر شراء الأموال من الوحدات التجارية (سعر التنازل الداخلي)، كما يمكن لها أيضا أن توجه بشكل مباشر إستراتيجية البنك التجارية في تحديد أسعار القروض بصفتها المتحكم الوحيد في السيولة العامة للبنك. أما عن الأخطار التجارية الخاصة بعجز العملاء، فنتكفل بها الوكالات التجارية عن طريق تحميل تكلفتها مباشرة للعملاء.

## خلاصة الدراسة:

- إن طبيعة المدخلات والمخرجات في البنك جعلت من الخزينة الداخلية تمتاز عن غيرها من الأقسام بمكانة خاصة؛ حيث بحكم امتلاكها لجل موارده، أصبحت تقوم بجملة من الأدوار الرئيسية نذكر منها:
- التسيير الداخلي للموارد؛ حيث تحدد الخزينة الداخلية نمط تدخلها في كيفية جمع وإعادة استخدام موارد البنك، وذلك عن طريق الاختيار بين أحد النظامين؛ تدفقات إجمالية أو تدفقات صافية.
  - تخصيص الموارد؛ وذلك عن طريق توزيع موارد البنك على مختلف الاستخدامات بطريقة تحقق الملائمة ما بين السيولة والربحية.
  - تحديد شروط تدفق الأموال؛ وذلك عن طريق وضع أسعار تنازل داخلية تسمح بتنظيم حركة الأموال ما بين الوحدات، وتنفيذ السياسة التجارية للبنك.
  - اختيار مستوى هامش التحويل: تتكفل الخزينة الداخلية للبنك، بمعية خلية إدارة الأصول والخصوم في تحديد مستوي مناسب لهامش التحويل ( الفرق بين سعر شراء الأموال وإعادة استخدامها) كفيل بتغطية مخاطر التحويل الملازمة لنشاط البنك.
  - المساهمة في رسم السياسة السعرية للبنك عن طريق التحكم المباشر في أسعار التنازل الداخلية.
- إذاً ومن خلال هذه الوظائف الحيوية يمكن الحكم على الخزينة الداخلية، بأنها أصبحت متغيراً أساسياً في نشاط البنك، وقيامها بالوظائف السابقة الذكر على أحسن وجه من شأنه أن يجعل منها ورقة رابحة للبنك.

## الهوامش والمراجع

- <sup>1</sup> - للمزيد من التفصيل حول مصادر الأموال في البنك يرجى الرجوع إلى:  
- د. أحمد أبو الفتوح الناقية، نظرية النقود والبنوك والأسواق المالية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص.34  
- د. منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.55
- <sup>2</sup> - الأموال الخاصة المحاسبية، وتسمى أيضاً بالأموال الخاصة القاعدية.
- <sup>3</sup> - Fonds Pour Risques Bancaires Généraux: FRBG؛ تمثل جزءاً من النتيجة البنكية الصافية يخصصها البنك لمواجهة المخاطر العامة كانهخفاض قيمة الأصول، الديون المتعثرة، معدلات الفائدة... الخ. وتهدف إلى مواجهة مخاطر خاصة محتملة الحدوث.
- <sup>4</sup> - ROE: Return On Equity
- <sup>5</sup> - د. عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص.169
- <sup>6</sup> - Henri Calvet, Techniques Bancaires, "Méthodologie de l' Analyse Financière des Etablissements de Crédit", 2<sup>ème</sup> édition, Economica, 2002, p.139
- <sup>7</sup> - لجنة بازل: تأسست عام 1984، وهي عبارة عن محكمة دولية تهدف إلى حماية العلاقات ما بين البنوك، عن طريق إيجاد تشريعات تسمح بمراقبة النشاط المصرفي وتنظيم عملياته، وتضم 13 دولة: ألمانيا، بلجيكا، كندا، أسبانيا، الوم.أ، فرنسا، إيطاليا، اليابان، لوكسمبورغ، هولندا، المملكة المتحدة، السويد وسويسرا.
- <sup>8</sup> - Bessis Joel, Gestion des Risques et Gestion Actifs–Passifs des Banques, Dalloz, Paris, 1995, P.297
- <sup>9</sup> - يعتبر خطر الإقراض وخطر معدل الفائدة وخطر الصرف، من أكثر المخاطر تهديداً للبنك ذلك لأنها صعبة التوقع، وتحدث بشكل مفاجئ لا يستطيع معه البنك اتخاذ أي إجراءات تصحيحية على المدى القصير.
- <sup>10</sup> - Henri Calvet, Op. Cit, P.158
- <sup>11</sup> - Darmon Jacques, Stratégies Bancaires et Gestion de Bilan, Economica, Paris, 1996, P. 207
- <sup>12</sup> - RAROC: Risk Adjusted Return on Capital.
- <sup>13</sup> - Dubernet Michel, Gestion Actifs–Passifs et Tarification des Services Bancaire, Economica, Paris, 1997, P.47
- <sup>14</sup> - د. زياد رمضان، الإدارة المالية في شركات المساهمة، دار صفاء، عمان، 1998، ص.317
- <sup>15</sup> - Besis. J, Op .Cit, P..262
- <sup>16</sup> - د. زياد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص.319
- <sup>17</sup> - د. محمد صالح الحناوي و جلال إبراهيم العيد، الإدارة المالية" مدخل القيمة و اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص. 276

---

<sup>18</sup> - MEDAF : Modèle d'Equilibre d' Actifs Financiers.

<sup>19</sup> -CAPM: Capital Asset Pricing Model

<sup>20</sup> - J. Darmon, Op.Cit, P. 217

<sup>21</sup> - محمد نوري ناظم الشمري و آخرون، أساسيات الاستثمار العيني والمالي، دار وائل الطبعة الأولى، 1999، عمان، الأردن، ص.329

<sup>22</sup> - Sylvie De Coussergues, Gestion de la Banque, 2<sup>ème</sup>, édition, Dunod, Paris, 1996, P. 134

<sup>23</sup> - د. محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص.295 - 296

<sup>24</sup> <sup>24</sup> - د. محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص.295

<sup>25</sup> - د. محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص.295

<sup>26</sup> -Sylvie De Coussergues, Op .Cit, P.137

<sup>27</sup> - Bessis. J, Op .Cit, P.445

<sup>28</sup> -pierre Vernimmen, Gestion et Politiques de la Banque, Dalloz, Paris, 1981, P.352

<sup>29</sup> -TCN: "Titres de Créances Négociables": وهي عبارة عن صكوك مديونية قابلة للتداول، تثبت حق صاحبها في استرداد مبلغ معين سبق أن أقرضه لطرف آخر، من أهمها: شهادات الإيداع القابلة للتداول، الأوراق التجارية، قروض الأورو دولار، اتفاقيات إعادة الشراء، أدونات الخزينة...الخ.

<sup>30</sup> - Bessis. J, Op.Cit, P.446

<sup>31</sup> - د. فلاح حسن الحسيني، د. مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك "مدخل كمي و استراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص.68

<sup>32</sup> - Sylvie De Coussergues, Op. Cit, P.134

<sup>33</sup> - الأموال المتاحة "Capitaux Réemployables": عادةً ما يستخدم البنك جزءاً من موارده في أصول لا يحصل من ورائها على عائد؛ كالاحتياطي النقدي الإلزامي، والأصول الضرورية لنشاطه، كالعقارات، الأثاث والأجهزة... الخ. وعليه فإن: الأموال المتاحة= إجمالي الموارد – الاستخدامات الإلزامية.

<sup>34</sup> -Sylvie De Coussergues, Op.Cit, P.136

<sup>35</sup> - Bessis .J, Op.Cit, P.452