# المحاضرة الرابعة:
# إدارة ربحية وسيولة البنوك

## محتويات الفصل

الفصل التاسع: البنوك التجارية التقليدية
مقدمة:
أولا: مكونات ميزانية البنك التجاري
ثانيا: تحليل موجودات البنك
ثالثا: تحليل مطلوبات البنك
رابعا: إدارة سلامة المركز المالي للبنك

# الفصل التاسع

# إدارة ربحية وسيولة البنك التجاري

## 1. مقدمة

البنوك التجارية كغيرها من منشآت الأعمال، هدفها النهائي هو تحقيق أقصى ربح ممكن لملاكها أو حملة أسهمها. وهي تعتمد في نجاحها في تحقيق ذلك، وكما أوضحنا في الفصل السابق، على ثقة جمهور المتعاملين معها في سلامة مركزها المالي، أي قدرتها وتحت جميع الظروف على الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها. ومن الناحية العملية، نجد أن هناك شيء تعارض ظاهر بين هذين الهدفين. ويتضح ذلك جلياً إذا أدركنا أن على البنك أن يحتفظ بدرجة مناسبة من السيولة لمقابلة طلبات المودعين، غير أن تحقيق ذلك لا يكون إلا على حساب التضحية بالعوائد التي تدعم ربحيته. وعلاوة على ذلك، فإن العوائد المرتفعة دائماً مرتبطة بالاستثمارات طويلة الأجل، المعروفة بانخفاض السيولة. لذلك، فإن الإدارة الناجحة للبنوك تسعى لتأمين التوازن بين هدفي السيولة والربحية، من خلال خلق درجة عالية من التوافق بين هيكل موجودات البنك (الاستثمارات) وهيكل مطلوباته (الودائع)، وهو محور اهتمامنا في هذا الفصل.

## 2. مكونات ميزانية البنك التجاري

تتكون ميزانية البنك التجاري (Bank Balance Sheet) من جانبين هما: جانب الموجودات، أو الأصول (Assets)، والتي تمثل استخدامات البنك للأرصدة النقدية المتاحة، وجانب المطلوبات، أو الخصوم

(Liabilities)، والتي تمثل الموارد النقدية للبنك. وتعتبر الموجودات ثروة يمتلكها البنك، أو مستحقات قانونية للبنك لدى الغير. أما المطلوبات فهي عبارة عن مستحقات للغير على البنك. لذلك، فإن ميزانية البنك توضح المصادر التي يحصل منها البنك على موارده، وكيفية استخدامه لهذه الموارد، كما توضح المركز المالي للبنك، ومستوى ما يتمتع به البنك من أمان تعكسه سيولة البنك (Bank Liquidity)، أي مدى قدرته على تحويل موجوداته إلى نقود سائلة لمواجهة طلبات السحب على ودائع العملاء.

واستناداً لنظام القيد المحاسبي المزدوج (Double Entry)، فإن موجودات البنك تكون دائماً مساوية لمطلوباته، لذلك، يمكن التوصل إلى المعادلات الثلاث التالية:

1. الموجودات = المطلوبات + حساب رأس المال
2. حساب رأس المال = الموجودات – المطلوبات
3. المطلوبات = الموجودات – رأس المال

فالذي يحقق المساواة بين الموجودات المطلوبات هو صافي حقوق الملكية (Net Worth)، وهو عبارة عن فائض مستحقات المالكين عن القيمة الاسمية للأسهم (رأس المال ).

### 1.2 الموجودات

تتكون الموجودات من ستة مصادر رئيسة هي (1) النقود المحفوظة في خزينة البنك (Vault Cash)، (2) الأرصدة القابلة للتحصيل (Cash in Process of Collection)، مثل الشيكات والحوالات، (3) أذونات خزانة (Treasury Bills)، (4) القروض قصيرة الأجل، (5) الأوراق التجارية (Commercial Papers)، (6) القروض والاستثمارات الطويلة الأجل.

## 2.2 المطلوبات

أما المطلوبات، فلها أربعة مصادر رئيسة هي : (1) رأس المال، الذي يمثل التزام البنك تجاه حملة الأسهم، ويعتبر من أهم الموارد الذاتية للبنك، (2) الاحتياطيات، التي تمثل الاحتياطي القانوني الذي يحدده البنك المركزي، وكذلك نسبة من الأرباح التي لا توزع على المساهمين لتكوين ما يسمى بالاحتياطي الخاص للبنك. (3) الودائع، والتي تمثل أهم الموارد غير الذاتية للبنك. (4) القروض من البنوك الأخرى، أو البنك المركزي. ويوضح الجدول (9-1) أدناه مكونات جانبي الموجودات والمطلوبات في ميزانية البنك التجاري.

**الجدول (9-1): نموذج مبسط لميزانية البنك التجاري**

| الموجودات | المطلوبات |
|---|---|
| 1. النقود بخزينة البنك | 1. رأس المال |
| 2. أرصدة قابلة للتحصيل | 2. الاحتياطيات :<br>(1) احتياطي قانوني<br>(2) احتياطي خاص |
| 3. أذونات الخزانة | 3. الودائع :<br>(1) ودائع تحت الطلب<br>(2) ودائع لأجل<br>(3) ودائع ادخارية |
| 4. القروض قصيرة الأجل للعملاء | 4. قروض البنك من البنوك الأخرى ومن البنك المركزي. |
| 5. الأوراق التجارية: السندات المخصومة | 5. مطلوبات أخرى |
| 6. الأوراق المالية : سندات الحكومة وأسهم وسندات الشركات. | |
| 7. موجودات أخرى | |

### 3. تحليل موجودات البنك

يتضح من الجدول السابق أن جانب الموجودات من الميزانية يعكس تنوع الوظائف التي يقوم بها البنك التجاري، أي كيفية استخدام موارد وتنويع موجوداته بما يضمن له تعظيم أرباحه والاحتفاظ بنسبة معقولة من السيولة لمواجهة طلبات الدائنين، وخاصة المودعين الذين قد يرغبون في السحب النقدي من ودائعهم في أي وقت. فلا بد للبنك من توخي الحذر في عملية المفاضلة (Trade – off) بين تحقيق أقصى الأرباح الممكنة وبين الاحتفاظ بنسبة معقولة من السيولة. وذلك لأن الربحية والسيولة هما هدفان متعارضان. فالاحتفاظ بنسبة عالية من السيولة، معناه حرمان البنك من فرصة تحقيق بعض الأرباح الاستثمارية بسبب احتفاظه باحتياطات زائدة عاطلة. أما إذا قرر البنك استغلال معظم موارده في منح القروض والاستثمارات، فقد تؤدي هذه السياسة إلى تحقيق أرباح كبيرة، ولكنها تتحقق على حساب انخفاض السيولة واحتمال تعريض البنك إلى مخاطر كبيرة. وسوف نتناول هذا الموضوع بصورة مفصلة في نهاية الفصل عند بحث معايير نجاح البنوك التجارية. ويمكن تقسيم موجودات البنك التجاري إلى ثلاثة أقسام فيما يتعلق بالتعارض بين عاملي الربحية والسيولة:

#### 1.3 الموجودات السائلة

وتنقسم الموجودات إلى ثلاثة أنواع هي:

**1.1.3 نقود بخزانة البنك:** وتضم نقود الخزانة (Vault Cash) مبالغ من العملة الورقية والمعدنية المحلية والأجنبية التي يحتفظ بها البنك لغرض صرف قيمة الشيكات المسحوبة على حسابات عملائه ومواجهة السحوبات النقدية للعملاء. وتسمى هذه النقود بالاحتياطي النقدي (Cash Reserve).

**2.1.3 ودائع لدي المراسلين:** وهي النقود بالعملات الأجنبية التي يحتفظ بها البنك في حساباته في البنوك في الدول الأخرى أو لدى البنوك المراسلة (Correspondent Banks). ويعتمد البنك على هذه الودائع في مقابلة طلبات التحويلات الخارجية وطلبات سداد قيمة الواردات وصرف الشيكات السياحية للعملاء.

**3.1.3 ودائع لدى البنك المركزي:** تعتبر هذه النقود أيضاً جزءاً من الاحتياطي النقدي. حيث يجب على البنوك الاحتفاظ بنسبة معينه من قيمة الودائع على شكل نقد سائل لدى البنك المركزي ويطلق عليه الاحتياطي القانوني. وتختلف هذه النسبة من قطر لأخر، إلا أنها تتراوح بين 5-10% في الأقطار المتقدمة، وقد تصل إلى 20% في بعض الأقطار النامية. ولا تحصل البنوك على أي فوائد لقاء الاحتفاظ بهذا الاحتياطي النقدي لدى البنك المركزي.

## 2.3 موجودات عالية السيولة

الموجودات عالية السيولة (Highly Liquid Assets) هي تلك الأصول التي يحتفظ بها البنك بهدف تحقيق الربحية كهدف أساسي، فهي تمثل خط الدفاع الثاني لمواجهة طلبات الدائنين. وتضم هذه الموجودات خمسة أنواع هي:

**1.2.3 قروض قابلة للاستدعاء:** وهي النقود التي أقرضها البنك إلى سماسرة الكمبيالات أو بيوت الخصم. وتكون هذه القروض قابلة للسداد خلال 24 ساعة من طلبها. كما أن هناك نوعاً آخراً من القروض قصيرة الأجل، والتي تكون قابلة للسداد خلال فترة قصيرة لا تتجاوز سبعة أيام من تاريخ طلب

سدادها. وبما أن هذه القروض تتسم بدرجة عالية من السيولة، فإن نسبة الفائدة التي يتقاضاها البنك عليها تكون قليلة نسبياً.

**2.2.3 أذونات الخزانة:** تقوم الحكومات عادة بإصدار سندات الخزانة (Treasury Bills)، وهي أدوات للدين العام قصير الأجل، في حالة وجود عجز في الموازنة العامة (Budget Deficit)، لغرض تمويل النفقات الجارية للحكومة خلال الشهور الأولى من السنة قبل تحصيل القدر الكافي من الضرائب والرسوم. وبما أن هذا النوع من أدوات الدين الحكومي يتسم بانخفاض درجة المخاطرة وارتفاع درجة السيولة، فإن البنوك التجارية تكون عادة هي المكتتب الرئيس فيها باعتبارها من الأدوات الاستثمارية القابلة للتسييل عند الضرورة، سواء بالبيع في السوق الثانوية أو بخصمها لدى البنك المركزي. وتحصل البنوك التجارية على نسبة فائدة قليلة من هذا النوع من الاستثمار، إلا أنها تحقق رغبات البنوك في تفادي مخاطر السيولة.

### 3.2.3 الأوراق التجارية

يستثمر البنك جزءاً مهماً من موارده في خصم الأوراق التجارية (Commercial Papers) لعملائه، حيث يقوم البنك بسداد القيمة الحالية للأوراق التجارية المقدمة له قبل تاريخ استحقاقها وذلك لتسهيل مهام أصحاب الأعمال في الحصول على الأموال المطلوبة للتوسع في نشاطهم التجاري. حيث يستطيع البنك الحصول على القيمة الاسمية للأوراق التجارية في تاريخ استحقاقها، ويمثل الفرق بين القيمة الحالية والقيمة الاسمية للأوراق التجارية العائد الذي يحصل عليه البنك من عملية خصم الأوراق التجارية. وتسمى نسبة العائد الذي يحققه البنك من عملية الخصم بسعر الخصم ( Discount

Rate)، وهو عادة ما يتعادل مع سعر الفائدة الذي تتقاضاه البنوك التجارية على القروض قصيرة الأجل.

وتعتبر الأوراق التجارية من الأدوات الاستثمارية الجيدة، لأنها تجمع بين السيولة والربحية. فهي بمثابة قروض قصيرة الأجل يمكن تسييلها بسرعة، من خلال قيام البنك بإعادة خصمها لدي بنوك أخرى، إضافة إلى أنها تحقق عائداً جيداً يتناسب وآجالها القصيرة.

### 4.2.3 الأوراق المالية

تستثمر البنوك كذلك جزءاً من مواردها في أوراق مالية (Financial Papers) مختلفة، تشمل السندات الحكومية (Government Bonds)، إضافة إلى الاستثمار في الأسهم والسندات التي تصدرها الشركات الصناعية وغيرها. وتختلف درجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمار في هذه الأوراق تبعاً للمركز المالي للجهة المصدرة لهذه الأوراق، وآجال الأوراق وقابليتها للتسويق. حيث تتسم سندات الحكومة بالأمان التام، وذلك لكون الحكومة هي الجهة المدينة والضامنة للدين، وبالتالي تكون نسبة الفائدة على هذه السندات منخفضة نسبياً. أما السندات والأسهم التي تصدرها الشركات، فتكون درجة المخاطرة فيها أعلى نسبياً وبالتالي نسبة العائد عليها مرتفعة بسبب إضافة علاوة المخاطرة، وبسبب ارتفاع درجة المخاطرة للاستثمار في أسهم الشركات، فقد ألزم قانون البنك المركزي في معظم الأقطار بتحديد الحد الأقصى لأسهم الشركات التي يسمح للبنك التجاري امتلاكها بما لا يزيد عن 25% من رأسمالها المدفوع، وذلك حماية لودائع العملاء.

### 5.2.3 القروض والتسهيلات الائتمانية

تعتبر القروض والتسهيلات الائتمانية (Loans and Credit Facilities) التي تمنحها البنوك لعملائها من أكثر أنواع أصولها ربحية، وتعتمد ربحية البنك على طبيعة القروض من حيث الحجم والأجل ودرجة المخاطرة. وترتبط المخاطر إيجابياً بكل من مبلغ القرض وأجله، فكلما كان مبلغ القرض كبيراً وطالت مدة السداد ارتفعت درجة المخاطر المرتبطة بالقرض. وتعتمد درجة المخاطرة أيضاً على ما يسمى بالتصنيف الائتماني (Credit Rating) للمقترض. فكلما كان هذا التصنيف منخفضاً، ازدادت درجة المخاطرة، والعكس صحيح. لذلك، تفضل البنوك التجارية عادة القروض قصيرة الأجل التي تسهم تمويل رأس المال العامل (Working Capital) للمنشآت الصناعية أي لشراء المواد الأولية وقطع الغيار وسداد أجور عمال الإنتاج وما شابه من النفقات الجارية المرتبطة بالعملية الإنتاجية. حيث تستخدم الأصول الثابتة كمعدات المصانع والأبنية كضمانة (Collateral) لمثل هذه القروض.

### 3.3 الموجودات الأقل سيولة

تستخدم الموجودات الأقل سيولة (Less Liquid Assets) لتحقيق الربحية في المقام الأول، ثم يأتي هدف السيولة في المرتبة الثانية. ومن أهم هذا القسم من الموجودات القروض والاستثمارات طويلة الأجل، وخاصة في القطاع الصناعي والخدمي، بالإضافة إلى الاستثمار في السندات الحكومية طويلة الأجل. ومما شجع البنوك على الإقدام على هذا النوع من القروض والاستثمارات هو السياسات الحكومية الداعمة والمحفزة للبنوك التجارية للمساهمة في تمويل وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية خاصة في الأقطار

النامية من جهة، وكذلك تطور مفهوم السيولة من جهة أخرى. حيث أصبحت السندات الحكومية طويلة الأجل تتميز بدرجة عالية من السيولة، بسبب استعداد البنوك المركزية في الأقطار النامية لشراء هذه السندات أو خصمها لتوفير السيولة اللازمة للبنوك التجارية.

**4. تحليل مطلوبات البنك**

كما أوضحنا سابقاً في النموذج المبسط لميزانية البنك التجاري، فإن المطلوبات تمثل موارد البنك، والتي يحصل عليها من أربعة مصادر رئيسية هي: (1) رأس المال،(2) الاحتياطيات (3) الودائع و(4) الاقتراض من البنوك الأخرى ومن البنك المركزي. ويمكن تقسيم مطلوبات البنك إلى قسمين:

**1.4 المواد الذاتية**

وهي تشكل نسبة قليلة من مجموع موارد البنك. تنقسم الموارد الذاتية للبنك إلى قسمين:

**1.1.4 رأس المال**

يعتبر رأس المال المورد الأساس للبنك في بداية ممارسته لنشاطه، ولفترة معينة إلى أن يكتسب البنك ثقة الجمهور وتبدأ ودائع العملاء في التدفق لتصبح هذه الودائع فيما بعد المصدر الرئيسي لموارد البنك. فرأسمال البنك لا يشكل قيداً على مستوى نشاطه الائتماني الذي يفوق رأس المال بأضعاف مضاعفة، ولكن رأس المال هو مصدر ثقة المتعاملين مع البنك.

ويقسم رأس المال إلى : رأس المال الاسمي (Nominal Capital)،الذي تم بموجبه منح الترخيص بإنشاء البنك، ورأس المدفوع (Paid –up Capital)، الذي يكون عادة أقل من رأس المال الاسمي. وفي

هذه الحالة، يسمى الفرق بينهما برأس المال غير المدفوع. ويمكن زيادة رأس المال المدفوع إذا دعت الضرورة لذلك، أو الاعتماد على رأس المال الاحتياطي (Reserve Capital)، وذلك لتقوية المركز المالي للبنك وتدعيم ثقة المودعين في البنك.

### 2.1.4 الاحتياطيات

ويقصد بالاحتياطيات تلك الأموال التي تقتطع من الأرباح قبل توزيعها على المساهمين، وذلك لبناء الاحتياطي الخاص بالبنك، وهي تختلف عن الاحتياطي القانوني الذي يحدد نسبته البنك المركزي ويتوجب على البنوك التجارية الاحتفاظ بها لدى البنك المركزي، كما أشرنا من قبل.

## 2.4 الموارد غير الذاتية

تتكون الموارد غير الذاتية من مصدرين رئيسين هما:

### 1.2.4 الودائع

تشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد البنك بشقيها، الذاتية وغير الذاتية، تنقسم الودائع إلى ثلاثة أقسام هي:

**(1) ودائع تحت الطلب:**

تعتبر نسبة الاحتياطي القانوني على الودائع تحت الطلب (Demand Deposits) أعلى من نسبة الاحتياطي القانوني على الودائع الأخرى، وذلك بسبب طبيعة هذه الودائع التي تتيح للمودعين السحب منها دون إخطار سابق ودون التقيد بأجل ، فهي تتمتع بدرجة عالية من السيولة.

**(2) ودائع لأجل:**

كما أوضحنا من قبل فإن الودائع لأجل (Time Deposits) نادراً ما يتم سحبها قبل تاريخ استحقاقها، بسبب ما يترتب على ذلك من فقدان العميل للعائد. لذلك، تكون نسبة الاحتياطي القانوني على هذه الودائع أقل من نسبة الاحتياطي القانوني على الودائع تحت الطلب. ويتيح هذا النوع من الودائع للبنك حرية أكبر في استخدامها في منح القروض والتسهيلات الائتمانية.

**(3) ودائع ادخارية:**

بالإضافة إلى ما تقدم، هناك أيضاً الودائع الادخارية (Saving Deposits) لصغار المدخرين، الذين باستطاعتهم سحبها في أي وقت. لذلك، تكون نسبة الفائدة على هذه الودائع قليلة، وتحسب عادة على أقل رصيد خلال الشهر أو السنة. وتحاول البنوك عادة استخدام بعض الحوافز، مثل تخصيص جوائز عينية أو مالية، لتشجيع هؤلاء المدخرين لزيادة مدخراتهم باستمرار، حيث أن هذه المدخرات تشكل أيضاً أحد موارد البنك.

### 2.2.4 القروض

يمثل الاقتراض (Borrowing) مورداً آخر من المواد غير الذاتية للبنوك التجارية. حيث تستطيع البنوك الاقتراض من بعضها البعض، أو اللجوء إلى البنك المركزي للاقتراض باعتباره الملجأ أو الملاذ الأخير للحصول على السيولة لمواجهة الطلبات الطارئة من الدائنين. وتعتبر القروض من الموارد المكملة للودائع إلا أنها لا تمثل سوى نسبة صغيرة جداً

من الموارد غير الذاتية، حيث تشكل الودائع الجزء الأكبر من الموارد غير الذاتية للبنوك التجارية، كما أشرنا من قبل.

## 5. إدارة سلامة المركز المالي للبنك

تهدف الإدارة الناجحة للبنك إلى تعظيم أرباحه البنك مع المحافظة على سلامة مركزه المالي، وذلك من خلال التركيز على محاور خمسة، تشمل إدارة سيولة البنك، وإدارة رأس المال، وإدارة الموجودات، وإدارة المطلوبات، وإدارة المخاطر. ونتناولها في يلي مع التركيز على كل من إدارة السيولة وإدارة رأس المال لما لهما من أهمية.

### 1.5 إدارة سيولة البنك

يعد البنك توقعات دقيقة ومتجددة عن السحب اليومي من ودائع العملاء، ويحتفظ في مقابل ذلك بالقدر الكافي من السيولة والأصول عالية السيولة لمواجهة السحب اليومي الزائد على الإيداعات اليومية. والبنك كما قدمنا في الفصل السابق مطالب قانوناً بالاحتفاظ بقدر من الاحتياطيات القانونية، يحدد البنك المركزي نسبتها من ودائع البنك. غير أن الاحتفاظ بالاحتياطيات القانونية قد لا تكفي في بعض الحالات لتأمين سلامة المركز المالي للبنك، مما يدفع البنك للاحتفاظ باحتياطيات إضافية اختيارية. فالبنك مهدد دائماً بالتدفقات الخارجة من الودائع (Deposit outflows)، والتي يمكن أن تستنفذ احتياطيات البنك إن لم تكن كافية.

وفي حالة انكشاف البنك بعدم كفاية السيولة، يصبح مخالفاً لقانون البنك المركزي لعدم كفاية احتياطياته لمقابلة نسبة الاحتياطي القانوني، كما يكون مهدداً بفقدان ثقة عملائه، وهو نذير ما يشكل بداية أزمة لا للبنك وحده

بل النظام المصرفي بكامله. وهناك أربعة مصادر يلجأ إليها البنك لزيادة احتياطياته، وهي:

1. الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وتحمل التكلفة المتمثلة في الفوائد على القروض.
2. بيع بعض الأصول المالية للبنك وتحمل خسارة تكاليف الوسطاء الماليين، بالإضافة إلى فقدان العوائد على تلك الأصول المباعة، كما قد يتحمل البنك خسائر رأسمالي في حالة بيعها بأسعار تقل عن أسعار شرائها.
3. استدعاء بعض القروض أو بيعها، وتحمل فقدان الفوائد عليها، وربما خسر البنك بعض عملائه نتيجة مطالبتهم بالسداد قبل الموعد المذكور في اتفاقية القرض.
4. الاقتراض من البنك المركزي باعتباره الملجأ الأخير، وتحمل التكلفة المتمثلة في سعر الخصم (Discount Rate).

ويتضح إذاً أن هناك تكلفة لتمويل العجز في احتياطيات البنك بأي من السبل الأربعة المتاحة. إلا أن الاحتفاظ باحتياطيات إضافية أيضاً له تكلفته. فالاحتياطيات تمثل أرصدة عاطلة لا تدر عائد للبنك سواء احتفظ بها في حسابه لدى البنك المركزي أو احتفظ بها في خزائن البنك. فعلى إدارة البنك أن توازن بين تحمل تكاليف الحصول على احتياطيات إضافية من المصادر أعلاه، وتكلفة الاحتفاظ بأرصدة عاطلة كاحتياطيات إضافية، لاستمرار تأمين سلامة مركزه المالي. وكلما زادت تكاليف الحصول على الاحتياطيات من مصادر خارجية، حرص البنك على الاحتفاظ بالمزيد من الاحتياطيات الإضافية من مصادره الذاتية.

## 2.5 إدارة رأس المال

تعمل إدارة البنك على الاحتفاظ بالقدر المناسب من رأس المال، وبما يتفق والضوابط التي يضعها البنك المركزي على نسبة رأس المال إلى الودائع في البنوك التجارية. فلرأس المال وظيفة مهمة في امتصاص الصدمات الناتجة عن التدفقات الخارجة غير المتوقعة للودائع، والتي قد تهدد البنك بالإفلاس. إلا أن زيادة رأس مال البنك تؤدي إلى خفض معدل العائد على حقوق الملكية (Returns on Equity- ROE)، حيث أن:

العائد على الأصول (ROA) = صافي الربح \ الأصول

العائد على حقوق الملكية (ROE) = صافي الربح \ حقوق الملكية

مضاعف حقوق الملكية (EM) = الأصول \ حقوق الملكية

ومنها نجد أن:

$$EM = \frac{ROE}{ROA}$$

$$ROE = EM \times ROA$$

فإذا كان لدينا بنكان لهما ذات القدر من الأصول (القروض والاستثمارات) التي تبلغ 100 مليون دينار، غير أنهما يختلفان في مقدار رأس المال، فللبنك الأول رأسمال قدره 10 مليون دينار، ومضاعف لحقوق الملكية قدره 10 (10=10\100)، بينما البنك الثاني له رأسمال قدره 4 مليون دينار ومضاعف لحقوق الملكية قدره 25 (25=4\100). ولنفرض أن كلاهما تتم إدارته بنفس الكفاءة، فالعائد على الأصول في الحالتين 1%. وفق هذه المعطيات، سنجد أن للبنك الأول معدل عائد على حقوق الملكية أقل مما هو عليه في البنك الثاني، وذلك بسبب كبر رأس المال بالنسبة للأصول في البنك الأول عنه في الثاني. ولزيادة رأس المال منفعة للمساهمين متمثلة في زيادة

الأمان وخفض احتمالات الإفلاس. كما أن لزيادة رأس المال تكلفة يتحملها المساهمون تتمثل في خفض العائد على حقوق الملكية. والإدارة الناجحة تقرر ما يمكن التضحية به من العائد على حقوق الملكية من أجل زيادة درجة الأمان وخفض مخاطر الإفلاس. وعموماً، يمكن للبنك التحكم في رأس المال عن طريق واحد أو أكثر من البدائل التالية:

1. بيع وشراء أسهم البنك.
2. تغيير نسبة الأرباح الموزعة، واستخدام الأرباح المحتجزة لدعم رأس المال.
3. تغيير أصول البنك بتغيير حجم الائتمان، وبيع بعض الأصول المالي واستخدام عوائدها في شراء بعض مطلوبات البنك.

### 3.5 إدارة موجودات البنك

وتنصب على ضرورة تأكد البنك من انخفاض مخاطر أصوله الاستثمارية، وضرورة محافظته على تنويع مكونات محافظه الاستثمارية. ويتم ذلك للبنك إذا ما نجح في تحقيق ما يلي:

1. استهداف مقترضين يتسمون بانخفاض مخاطر عدم السداد، على أن يكونون على استعداد لدفع فوائد عالية.
2. الاستثمار في أصول مالية ذات عوائد مرتفعة، ومخاطر منخفضة.
3. تنويع محتوى المحافظ الاستثمارية بحيث تقلل من المخاطر وتضمن تحقيق العائد المناسب.
4. حسن إدارة سيولة البنك.

### 4.5 إدارة مطلوبات البنك

زاد الاهتمام بإدارة مطلوبات البنوك في الثلث الأخير من القرن الماضي، نتيجة للتنافس الحاد بين البنوك الكبيرة في العالم على المتاح من مصادر الأرصدة المالية المكونة لمطلوبات البنوك، وخاصة الودائع. وقد ساعد على ذلك ما شهدته صناعة الصرفة من تقدم كبير في مجال استغلال قدراتها في ابتكار مطلوبات جديدة بخلاف الودائع التي طالما احتلت المكانة المرموقة بين مصادر أرصدة البنوك، بالاعتماد على الاقتراض وإصدار شهادات الإيداع.

### 5.5 إدارة المخاطر

وأخيرا، تنشغل إدارة البنك أيضاً بكيفية درء المخاطر، وتخفيف آثارها السلبية في حالة وقوعها. وتواجه البنوك بصفة عامة نوعان من المخاطر: مخاطر عدم السداد (Default Risk)، ومخاطر سعر الفائدة (Interest Rate Risk)، وتشتمل مخاطر سعر الفائدة على مخاطر تغير أسعار الأصول (Price Change Risk) وتحمل البنك للخسائر الرأسمالية (Capital Loss)، ومخاطر إعادة الاستثمار (Reinvestment Risk). وتتلخص علمية إدارة المخاطر في الخطوات الأربع التالية:

1. حصر المخاطر المحتملة
2. تعريف مؤشرات للإنذار المبكر بوقوع المخاطر.
3. تحديد سبل تفادي أو الحد من احتمالات حدوث المخاطر.
4. تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لمواجهة المواقف المنطوية على وقوع كل نوع من المخاطر.

## 6. معايير نجاح البنوك التجارية

يعتبر النظام المصرفي الذي يشمل البنوك التجارية والبنوك المتخصصة وكذلك المؤسسات المالية الوسيطة، كالشركات الاستثمارية وغيرها بمثابة العمود الفقري للنظام المالي (Financial System) لأي قطر. وتعكس متانة النظام المصرفي مدى كفاءة أداء الاقتصاد القومي، وذلك من خلال خلق البيئة التنافسية بين البنوك من أجل تقديم أفضل الخدمات للجمهور، وكذلك تعبئة المدخرات الوطنية وتوظيفها في منح القروض والتسهيلات الائتمانية وتمويل الاستثمارات في جميع القطاعات التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية. وهناك ثلاثة معايير رئيسة لتحديد مدى نجاح البنوك التجارية في تحقيق أهدافها وهي: (1) استقرار السيولة (2) الربحية و (3) التسويق

### 1.6 استقرار السيولة

لا بد من التمييز ابتداءً بين مفهوم ما يسمى بالملاءة المالية للبنك (Solvency)، وبين مفهوم السيولة (Liquidity). حيث تعني ملاءة البنك متانة مركزه المالي، أي أن زيادة موجوداته على مطلوباته المستحقة للغير، بخلاف حملة الأسهم. ويتمتع البنك بالسيولة عندما تكون لديه قدرة كبيرة على تحويل موجوداته إلى نقود سائلة لمواجهة طلبات المودعين وغيرهم من الدائنين. لذلك، فقد يتصف البنك بالملاءة المالية ولكنه قد يواجه مشكلة نقص في السيولة. أي بعبارة أخرى، أن موجودات البنك قد تكون أكبر من مطلوباته، غير أنها قد تتكون من أصول أغلبها منخفضة السيولة.

وهناك ثلاث خصائص يجب أن تتوفر في الموجودات ذات السيولة العالية (Highly Liquid)، وهي :

(1) القابلية للتداول

(2) استقرار أسعارها

(3) إمكانية استعادة قيمة الموجودات

### 1.1.6 القابلية للتداول

ويقصد بها القابلية للتداول (Marketability) في الأسواق الثانوية. وكلما كانت للموجودات قابلية للتداول، أي انتقال ملكيتها من شخص لآخر، ازدادت درجة سيولتها. فالأسهم العادية المسجلة في سوق الأوراق المالية، تعتبر قابلة للتداول بدرجة عالية. حيث لا يستغرق بيعها سوى دقائق معدودة يتم خلالها إبلاغ الوسيط المالي (السمسار) هاتفياً بالرغبة في البيع والسعر المطلوب. كذلك الحال، بالنسبة لأذونات الخزانة (سندات حكومية قصيرة)، حيث تعتبر قابلة للتداول بسهولة، وبالتالي فهي عالية السيولة. وهناك بعض السندات الحكومية طويلة الأجل التي لا يمكن استرداد قيمتها قبل موعد استحقاقها. لذلك، فإنها لا تعتبر من الموجودات ذات السيولة العالية رغم أنها مضمونة بدرجة عالية، أي آمنة أو عديمة المخاطر.

### 2.1.6 استقرار الأسعار

تعتمد درجة سيولة الأصول المكونة للموجودات على مدى استقرار أسعارها (Price Stability). فقيمة أذونات الخزانة تكون عادة ثابتة، مما يرفع من سيولتها، غير أن بعض الموجودات الأخرى مثل الأسهم والعقارات، فإن قيمتها السوقية تتغير بدرجة كبيرة حسب تقلبات الأسواق المحلية والعالمية، وبالتالي لا تعتبر ذات سيولة عالية.

### 3.1.6 إمكانية استعادة قيمة الموجودات

كلما كان من الممكن استعادة قيمة الموجودات عند إعادة بيعها، ارتفعت درجة سيولتها. والعكس صحيح، أي كلما كان من المتعذر استعادة قيمة الموجودات عند إعادة بيعها، انخفضت سيولتها لذلك، فالأسهم، كما أشرنا في الفقرة السابقة، لا تعتبر ذات سيولة عالية بالرغم من أنها قابلة للتداول بسهولة. وبعبارة أخرى، فإن الموجودات ذات السيولة العالية يجب أن تجمع بين قابلية التداول بسهولة وبين إمكانية استعادة قيمتها الأصلية عند بيعها.

ويرتبط استقرار سيولة البنوك التجارية بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين إدارة موجوداتها وبين التزاماتها تجاه الدائنين. كذلك، يعتبر حسن توقيت تسييل الموجودات، أو الاقتراض من الأسواق المحلية والدولية وتقليل الاعتماد على البنك المركزي للحصول على السيولة على جانب كبير من الأهمية. وتعتمد قدرة البنوك لتحقيق هذا الهدف على عاملين هما: **أولاً**، تحقيق التوازن بين مصادر واستخدامات الأموال. **وثانياً**، السيولة المتاحة في الأسواق المحلية.

وتعتبر قدرة البنوك التجارية على تحقيق التوازن بين مصادر واستخدامات الأموال من أهم التحديات التي تواجهها البنوك. وتحقق البنوك ذلك من خلال المواءمة بين فترات استحقاق الودائع وفترات استحقاق القروض التي تمنحها إلى عملائها، تحقيق التوافق بين هيكل الموارد وهيكل الاستخدامات. كذلك، تعتبر نسبة القروض إلى الودائع من أهم المؤشرات على حسن أداء البنوك . فكلما انخفضت هذه النسبة زادت سيولة البنوك، وبالتالي انخفضت درجة المخاطر التي تواجهها وتتحدد هذه النسبة بعاملين هما، **أولاً**،

نسبة القروض والتسهيلات الائتمانية إلى مجموع الموجودات. **وثانياً**، نسبة الودائع إلى مجموع الموجودات.

فإذا تجاوزت نسبة القروض والتسهيلات الائتمانية إلى مجموع الموجودات الحد الأقصى المسموح به (ولنفترض 80%) كان ذلك بمثابة الضوء الأحمر لتنبيه الإدارة العليا للبنك المعني بضرورة توخي الحذر وتقليل منح قروض إضافية. أما فيما يتعلق بنسبة الودائع إلى مجموع الموجودات، فتحكمها بعض القيود. فمثلاً، قد يحدد البنك المركزي في قطر معين ألا تتجاوز نسبة الودائع ستة عشر ضعفاً لمجموع رأس المال المدفوع، زائداً احتياطي رأس المال.

وتجدر الإشارة أيضاً، إلى أنه كلما زادت نسبة الودائع قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع، تعرضت البنوك إلى مواجهة مشكلة المحافظة على تحقيق مستوى مقبول من السيولة لتغطية عمليات السحب غير المتوقعة. لذلك، تسعى البنوك، من خلال دفع فوائد أعلى نسبياً، إلى تشجيع المودعين للاحتفاظ بودائعهم لفترات أطول. كذلك، تشكل الودائع بالعملات الأجنبية ضغوطاً إضافية على البنوك، حيث تواجه مخاطر سعر الصرف، فقيمة هذه الودائع بالعملة المحلية تتأثر بتقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية . لذلك، فإن ارتفاع نسبة الودائع بالعملة المحلية إلى مجموع الودائع يضمن استقرار أكبر في سيولة البنوك.

### 2.6 الربحية

لقد أشرنا سابقاً، إلى أن الربحية والسيولة هما هدفان متعارضان بالنسبة للبنك، فالاحتفاظ بنسبة عالية من الموجودات على شكل نقود سائلة أو أصول قصيرة الأجل، معناه حرمان البنك من فرصة تحقيق أرباح إضافية

لاحتفاظ البنك بأرصدة عاطلة أو ذات عوائد منخفضة. أما إذا قرر البنك استغلال جميع موارده في منح القروض والاستثمارات طويلة الأجل ذات العوائد المرتفعة، فقد تؤدي هذه السياسة إلى تحقيق أقصى الأرباح ولكنها قد تكون على حساب نقص السيولة واحتمال تعريض البنك لمخاطر السيولة. لذلك، يجب على البنك تنويع موجوداته بما يضمن له المحافظة على نسبة معقولة من السيولة تمكنه من مواجهة طلبات الدائنين في أي وقت. وذلك، لأن وجود واستمرار نجاح البنك في العمل يتوقف على ثقة عملائه بسلامة مركزه المالي.

وتعتمد قدرة البنوك على تحقيق أقصى الأرباح الممكنة دون تعريض مركزها المالي للخطر على أربعة عوامل هي : (1) الفروق السعرية لأسعار الفائدة، (2) توظيف الأموال، (3) سياسة الاقتراض، (4) تنويع الخدمات.

### 1.2.6 الفروق السعرية لأسعار الفائدة

يقصد بالفروق السعرية للفائدة (Interest Rate Differentials) الفروق بين أسعار الفائدة التي يمنحها البنك لعملائه نظير استقطاب الودائع بآجالها المختلفة وأسعار الفائدة التي يتقاضاها البنك عن القروض والتسهيلات الائتمانية التي يمنحها للمقترضين. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الحدود القصوى لأسعار الفائدة على الودائع والقروض تتحدد عادة من قبل البنك المركزي، كما تتأثر أيضاً بأسعار الفائدة السائدة في الأسواق العالمية.

### 2.2.5 توظيف الأموال

تعتمد ربحية البنك على كيفية توظيف موارده المالية، مع مراعاة المحافظة على درجة منخفضة من المخاطر، التي يمكن أن يتعرض لها البنك والتي قد تحدد مركزه المالي في السوق. هناك علاقة مباشرة بين العائد على

الاستثمار ودرجة المخاطرة، فالاستثمارات التي تتسم بانخفاض درجة المخاطرة، وإن ارتفعت درجة سيولتها، يكون العائد عليها منخفضاً نسبياً، والعكس صحيح، أي أن الاستثمارات التي تتسم بارتفاع درجة المخاطرة، وإن انخفضت درجة سيولتها، يكون العائد عليها مرتفعاً نسبياً. لذلك، يجب على البنك الموازنة بين السيولة والأمان والربحية في إدارة محفظته الاستثمارية

### 3.2.6 سياسة الاقتراض

تعتمد ربحية البنك على قدرته التفاوضية في مجال الاقتراض من الأسواق المالية المحلية وسياسة الاقتراض (Borrowing Policy) من الأسواق الأجنبية وبأسعار فائدة منخفضة، والتي تعتمد بدورها على مدى سلامة مركزه المالي. كما يستطيع البنك الاقتراض من البنوك التجارية الأخرى، وأخيراً من البنك المركزي، إذا تطلب الأمر ذلك

### 4.2.6 تنويع الخدمات

يمكن زيادة ربحية البنك من خلال زيادة الإيرادات الناتجة عن تنويع الخدمات المصرفية (Diversification of Services) التي يقدمها البنك للجمهور، وكذلك سعيه المتواصل لتوسيع قاعدة عملائه وزيادة حصته في السوق المحلية. ويعتمد هذا إلى حد بعيد على مدى نجاحه في حملته التسويقية.

## 3.6 التسويق

المعيار الثالث للحكم على أداء البنوك التجارية هو الخدمات المتنوعة والمتجددة التي تقدمها لعملائها بصورة مرضية، أي مدى نجاحها في تسويق (Marketing) ومواكبة التطورات والابتكارات في التقدم التكنولوجي بهدف تقديم أفضل الخدمات للعملاء من جهة، وكذلك لتقليل التكاليف التشغيلية التي

فرضتها حدة المنافسة بين البنوك من جهة أخرى. وسنأتي لبحث دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحديد مستوى أداء البنوك في الجزء الأخير من هذا الكتاب.