وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

الموضوع:

تحليل المردودية البنكية حسب مركز الربح
دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري

من إعداد الطالب:

قداح سيف الدين

تحت إشراف:

أ. دلماجي أحلام

مكان التربص: Crédit Populaire d'Alger

فترة التربص: من2019/04/14 إلى 2019/05/14

2019/2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في العلوم المالية و المحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

الموضوع:

تحليل المردودية البنكية حسب مركز الربح
دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري

من إعداد الطالب: تحت إشراف:

قداح سيف الدين أ.دلماجي أحلام

مكان التربص: Crédit Populaire d'Alger

فترة التربص: من2019/04/14 إلى 2019/05/14

2019/2018

إهداء

إلى الذين قال فيهم الله عزوجل: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

والداي حفظهما الله، اللذان طالما سهرا على تربيتي وتمنيا أن يريا ثمرة جهدهما.

أمي الغالية التي تعبت على تربيتي من يوم أن حملتني، وشاركتني أفراحي وأحزاني خاصة دراستي.

أبي العزيز الذي طالما سعى لتذليل العقبات في طريقنا، كما أدعوا الله ألا يجعلني أقصر في حقهما.

إلى أنوار البيت: إخوتي رمز مفخرتي: محمد حمزة، خير الدين، وصغيرنا عبد الحق.

سيف الدين

شكر و تقدير

لا يطيب الشكر أولا أو دوما إلا لله فالحمد كل الحمد لله لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة.

و انطلاقا من قوله عليه أفضل الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإنني أتقدم:

بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة دلماجي أحلام لتفضلها بالإشراف على هذه الرسالة وجهدها المتواصل في النصح والإرشاد و التوجيه، فبارك الله فيها.

كما اتوجه بالشكر لموظفي بنك القرض الشعبي الجزائري لحسن تعاملهم معنا ومساعدتنا في عملنا خاصة عمار بلفوضيل لدعمه الدائم و المستمر خلال فترة التربص.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وأشكر كل من شجعني ولو بكلمة طيبة وخاصة أصدقائي الذين بهم ازددنا قوة وهمة

دون أن ننسى أساتذتنا الأوائل الذين بفضلهم بعد الله نحن هنا اليوم

الملخص

إن التغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي على مختلف الأصعدة، كان لها تأثير هام على البنوك باعتبارها الدعامة الأساسية لأي اقتصاد. فلقد وجدت البنوك نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها، وذلك من خلال تحسين أدائها، زيادة عوائدها، والتخفيف من أي مواطن ضعف لديها، والرفع من الحرص على التسيير الجيد من أجل زيادة مردوديتها والتي أصبحت معيارا مهم لتقييم الأداء بالنسبة للبنك .

وقد سعت البنوك الجزائرية كغيرها من البنوك، على العمل على تحسين مردوديتها ووسائل قياسها، والتي تعدد من مردودية حسب العملاء و حسب المنتجات وأخيرا حسب مركز الربح، ولقد عملت البنوك على إيجاد طرق تساعدها على أفضل تحليل مردوديها وفروعها.

من هذا المنطلق اهتمت هذه المذكرة بتحليل ومناقشة موضوع تحليل المردودية البنكية حسب مركز الربح، ومحاولة اقتراح طريقة من شأنها تحسين مردودية الوكالات القرض الشعبي الجزائري.

فتم التوصل في هذه الدراسة إلى نتائج ومعطيات التي من أجلها يستطيع المسيرون الاعتماد عليها لتحسين مردودية وكالاتهم.

الكلمات المفتاحية:

عوائد، مردودية، مركز الربح، أداء.

Résumé :

Les changements intervenus dans l'économie mondiale à différents niveaux ont eu un impact significatif sur les banques en tant que pilier de toute économie. Les banques elles-mêmes ont dû faire face à une forte concurrence pour prouver leur présence en améliorant leurs performances, en augmentant leurs rendements, en atténuant les faiblesses et en instaurant une bonne gouvernance pour accroître leur rentabilité, qui est devenu un critère important pour évaluer la performance de la banque.

Les banques algériennes, à l'instar des autres banques, se sont efforcées d'améliorer leur rentabilité et leurs moyens de mesure, qui sont rentables selon les clients, selon les produits et enfin selon le centre de profit, tout en cherchant des moyens de les aider à mieux analyser leurs rendements et leurs succursales.

De ce point de vue, cette note se concentrait sur l'analyse et la discussion de la question de l'analyse coûts-avantages par le centre de profit et visait à proposer une méthode permettant d'améliorer la rentabilité des agences de crédit populaire d'Alger.
Dans cette étude, les résultats et les données sur lesquels les facilitateurs peuvent compter pour améliorer la rentabilité de leurs agences ont été atteints.

Les mots clés :
Retours, rentabilité, centre de profit, performance.

الفهرس

إهداء

شكر و تقدير

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

المقدمة العامة .....أ

الفصل الأول: عموميات حول النشاط البنكي.....2

المبحث الأول: ماهية البنوك.....3

المبحث الثاني : موارد و إستخدمات البنك..... 14

المبحث الثالث: تطور النظام البنكي في الجزائر و مؤشراته..... 19

الفصل الثاني: المردودية في القطاع البنكي.....35

المبحث الأول: عموميات حول المردودية البنكية..... 36

المبحث الثاني: قياس المردودية حسب مركز الربح..... 45

المبحث الثالث: تقييم المردودية حسب مركز الربح..... 61

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري.....69

المبحث الأول: لمحة عن القرض الشعبي الجزائري(CPA) و مديرية التنبؤ و مراقبة التسيير.....70

المبحث الثاني: قياس مردودية حسب مركز الربح و تقييمها..... 76

الخاتمة العامة.....94

قائمة المراجع.....98

قائمة الملاحق.....ii

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تصنيف البنوك حسب النشاط	**9**
02	تصنيف البنوك حسب علاقتها بالدولة	**9**
03	تصنيف البنوك حسب شكل الملكية	**9**
04	تصنيف البنوك حسب الشكل	**9**
05	طريقة القطب المجمع الوحيد	**47**
06	حالةpool الوحيد و التدفقات الإجمالية	**48**
07	حالةPool الوحيد و التدفقات الصافية	**49**
08	حالةPool المتعدد و التدفقات الإجمالية	**50**
09	تمثيل لمكونات نتيجة مركز الربح	**60**
10	الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري	**73**
11	الهيكل التنظيمي لمديرية التنبؤ و مراقبة التسيير	**74**
12	تمثيل بياني لمكونات الناتج البنكي الصافي ونسبة مساهمتها فيه للوكالات 3	**81**

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مؤشرات ملائمة القطاع المصرفي	30
2	مؤشرات مردودية القطاع المصرفي	31
3	الفوائد و الإيرادات المماثلة للوكالات المدروسة	78
4	الفوائد و الأعباء المماثلة للوكالات المدروسة	78
5	حساب هامش الفائدة للوكالات المدروسة	78
6	حساب صافي العمولات للوكالات المدروسة	79
7	حساب النشاطات الأخرى للوكالات المدروسة	79
8	حساب الفجوة النقدية	80
9	حساب النتيجة المالية للوكالات	80
10	حساب الناتج البنكي الصافي	81
11	تكاليف التشغيلية للوكالات المدروسة	82
12	توزيع أعباء بالنسبة للهياكل المركزية	84
13	توزيع لأعباء شعبة الإلتزامات	84
14	توزيع لأعباء لشعبة الأعمال الدولية	85
15	توزيع لأعباء شعبة التحصيل و القضايا القانونية و التقاضي	86
16	توزيع الأعباءالأخرى	87
17	ملخص لتوزيع الرسوم الإدارية	88
18	حساب النتيجة التشغيلية الإجمالية	88
19	حساب النتيجة الإستغلال الإجمالية	89
20	حساب النتيجة الصافية	89
21	مقارنة بين النتائج	90

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري	ii
02	الهيكل التنظيمي لمديرية التنبؤ و مراقبة التسيير	iii
03	أعباء جميع الهياكل المركزية	iv
04	مفاتيح التوزيع للوكالات بالنسبة لأعباء شعبة الإلتزامات	v
05	مفاتيح التوزيع للوكالات بالنسبة لأعباء لشعبة الأعمال الدولية	vi
06	مفاتيح التوزيع للوكالات بالنسبة لأعباء شعبة التحصيل و القضايا القانونية و التقاضي	vii

إن النمو المتزايد لمتطلبات التنمية الذي نشأ من جراء التغيرات و التطورات في المجال الإقتصادي، كان له تأثير على سير دواليب الإقتصاد و الذي ترجم في تغيير معظم دول العالم لنمط إقتصادياتها و توجيهها نحو الإقتصاد الرأسمالي، هذا الأخير تجلت مظاهره في تحرير الأسواق المالية و كذا حرية المنافسة.

و لما كانت الجزائر من بين هذه الدول، كان واجبا عليها مسايرة هذه التطورات بالسعي إلى الإنتقال باقتصادها من الموجه و المسير إداريا إلى إقتصاد السوق القائم على العرض و الطلب، و كذا محاولة تكييف مختلف عناصر إقتصادها مع التوجه الجديد. و عليه فقد قامت الجزائر بعدة إصلاحات شملت مختلف القطاعات الإقتصادية كالخوصصة و إبرام عقود الشراكة مع الإتحاد الأوروبي في أفريل عام2002، و كذا مع دول أخرى أيضا، و مؤخرا هي (الجزائر) عقب تطبيق المراحل الأخيرة من أجل

الإنظمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

و من بين أهم القطاعات التي مستها الإصلاحات نجد القطاع المصرفي و المالي لما له من دور فعال في تحريك عجلة النشاط الإقتصادي، و قد قامت الجزائر بفتح أبواب الإستثمار البنكي الأجنبي و الخاص، و ذلك لدعم المنافسة ودفع البنوك إلى تحسين أدائها عن طريق إصدار قوانين من أجل ذلك. هذا ما جعل كل البنوك العمومية و الخاصة تعمل على تحسين أدائها و الإرتقاء بالعمل البنكي إلى المستوى المحقق عالميا، ومحاولة زيادة حصتها السوقية بطرح منتجات جديدة و خدمات متطورة و ذلك حسب المردودية التي أثبتت فعاليتها في مجال التقييم و تحليل مواطن القوة و مواطن الضعف، و لقد تنوعت أنواعها من مردودية حسب العملاء و حسب المنتجات و حسب مركز الربح و التي أعطت للبنك تقييما لأدائها مما يؤدي الى طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية:

وعليه نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يتم تحليل المردودية البنكية حسب مركز الربح على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح عدة أسئلة فرعية منها:

1. هل النشاط البنكي يختلف عن باقي النشاطات الإقتصادية؟
2. ما المقصود بالمردودية؟
3. ماهي طرق دراسة المردودية في القطاع البنكي؟
4. ماهي المنهجية المتبعة لقياس المردودية عبر مركز الربح؟
5. كيف يمكن تحسين طريقة قياس المردودية حسب مركز الربح على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري؟

وعلى إثر هذه الأسئلة الأولية تظهر لنا إجابات ملائمة لهذه الأسئلة من خلال الفرضيات التالية:

1. للنشاط البنكي خصوصيات من حيث التسيير، تجعله يختلف عن باقي النشاطات الإقتصادية.
2. طرق قياس المردودية في البنك تأخذ أبعاد أخرى غير المعتمدة في المؤسسات الأخرى.
3. أن تغيير طريقة توزيع الأعباء بإختيار مفاتيح التوزيع أخرى يمكنها تحسين مردودية حسب مركز الربح.

أهداف البحث:

ومن بين الأهداف التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع ما يلي:

- محاولة فهم وتحليل معايير تقييم مردودية البنوك التجارية،
- الإلمام بمكونات هيكلة النظام البنكي و التعرف على ميكانيزمات عمله،
- إبراز أهمية دراسة المردودية آمؤشر يمكن اعتماده في تحسين الأداء،
- التحكم في المفاهيم الأساسية للمردودية على مستوى القطاع البنكي،
- معرفة العوامل المتحكمة في المردودية، و اقتراح سبل من أجل رفعها و تحسينها.

أهمية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكن أن تظهر أهمية البحث فيما يلي:

- يمس قطاع أساسي ومهم في أي اقتصاد، فالمؤسسة المالية والبنكية تلعب دوًا ر في تفعيل وظيفتي الادخار والاستثمار،
- التعرف على مختلف المعايير، التي يتم على أساسها تقييم مردودية البنوك التجارية.

أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص الدوافع التي أّدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- أهمية البنوك في الحياة الاقتصادية،
- إقرار الجميع بالنقص الحاصل في نظامنا المصرفي الجزائري، وبالتالي البحث عن التحسين و الرفع من أداء هذا النظام،
- الرغبة في التحكم في مفهوم المردودية عامة وعلى مستوى البنوك خاصة باعتباره من المؤشرات الهامة في المجال الاقتصادي،
- نفور عدة مستثمرين و كذا سياح أجانب من الجزائر بحجة الجهاز المصرفي المتدهور،
- إثراء بهذه المذكرة المتواضعة الرصيد العلمي كي يستفاد منها مستقبلا.

حدود الدراسة:

- إقتصار الدراسة على المقارنة 3 وكالات فقط وليس على كلها،
- عدم توفر المعلومات اللازمة للقيام بالإحاطة الشاملة للموضوع.

منهجية البحث:

من أجل الإجابة على الأسئلة التي طرحت سابقا فقد اعتمدنا في دراستنا للموضوع على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المناسب لمثل هذه الحالات، وكان ذلك من خلال جزئين جزء نظري و آخر تطبيقي، و قمنا بوصف و تشخيص موضوع البحث بغية الإلمام بالجانب النظري، ثم استخدمنا المنهج التحليلي لدراسة حالة تعلقت ببنك القرض الشعبي الجزائري: 3 وكالات في الجانب التطبيقي.

و فيما يلي الفصول الأساسية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري:

الفصل الأول: حيث يتم البحث في ماهية البنوك في المبحث الأول من خلال إعطاء تعريف لها، و التعرف على أنواعها، وعرض وظائفها و طبيعة عملها. أما في المبحث الثاني فتم عرض موارد و إستخدامات البنك ومكونات كل منهما، وقد تم الحديث عن تطور النظام البنكي في الجزائر و مراحله و تم الإشارة إلى أهم المؤشرات التي أعطتنا نظرة عن مدى تطور النظام في المبحث الثالث.

الفصل الثاني: قمنا بالتطرق إلى المردودية في إطارها العام في المبحث الأول عن طريق تعريفها، و ارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى كالربحية و لإبراز محاور دراسة المردودية في البنك سواءا حسب مركز الربح، حسب الزبائن أو حسب المنتجات، وقد تم التطرق في الفصل الثاني إلى قياس المردودية حسب مركز الربح و ذلك بالحديث عن مراحل اللازمة لقياس حسب هذا المحور. أما في الفصل الثالث فقد خصص للحديث عن تقييم المردودية حسب مركز الربح وذلك عن طريق الموشرات و النسب كمؤشر الربحية.

و أخيرا سيتم إسقاط الدراسة النظرية على بعض الوكالات البنكية لبنك القرض الشعبي الجزائري و هذا في الجانب التطبيقي، و سنحاول في هذا الفصل (الفصل الثالث) تقديم كل بنك القرض الشعبي الجزائري و مديرية التنبؤ و مراقبة التسيير، ثم إعطاء أهم الأرقام المسجلة في نشاط وكالات المدروسة بمتابعة المردودية بطريقتي الأرصدة الوسيطة للتسيير و مؤشرات المردودية. و مقارنة النتائج المتحصل عليها في الدراسة بتلك المتحصل عليها من طرف البنك.

الفصل الأول:

عموميات حول النشاط البنكي

تمهيد

إن أحد أهم الركائز الأساسية التي يقوم عليها الإقتصاد الوطني هي البنوك، هذه المؤسسات المالية التي يلتقي فيها عرض النقود و الطلب عليها، ومنه فقد تولت البنوك مهمة الوساطة المالية واعتبرت الأكثر كفاءة لأداء هذه الخدمة لكل من المقرض والمقترض على حد سواء. و عليه فإن جوهر نشاطها يتحدد بالكيفية التي تسمح لها بالإستخدام الأمثل للموارد المالية التي بحوزتها عن طريق البحث عن أفضل السبل و الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها و دورها ألا و هو توفير الأموال لمتطلبات التنمية الإقتصادية و الإجتماعية. و تعتبر البنوك التجارية بكل أنواعها أهم قطب و أنشط الوحدات التي تعمل في الجهاز المصرفي الذي يمثل المحرك لكل الإقتصاد، فيعتبر هذا الأخير المرآة العاكسة لأيِّ تنمية اقتصادية من خلال استعماله لتقنيات أكثر فعالية لعرض النقود والتحكم في عناصر الاقتصاد الكلي، فنجده المسيطر على جل الفروع الاقتصادية، حيث أصبحت الدولة تتخذه كأداة تخطيط مالي لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية.

ومنه سنتناول من خلال هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول: ماهية البنوك ؛

المبحث الثاني: موارد و إستخدمات البنك التجاري؛

المبحث الثالث: إصلاحات النظام البنكي في الجزائر .

المبحث الأول: ماهية البنوك

رغم اختلاف الأنظمة الإقتصادية في مختلف بلدان العالم، إلا أن للبنوك في كل هذه الأنظمة دورا أساسيا في تلبية ما تتطلبه التنمية الاقتصادية للنظام، خاصة البنوك التجارية التي تلعب دور تجميع الودائع وتوظيفها دون نسيان الدور الإئتمائي لها.

المطلب الأول :نشأة و مفهوم البنك

أولا/ نشأته

ارتبط نشوء البنك وتطوره بتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، إذ أن أول شكل من أشكال البنوك ظهر في بلاد الرافدين عام 3500 ق. م.

وتعتبر المبادئ التي وضعها حمورابي عام 1675 ق. م، في شريعته من أقدم النصوص المعروفة في التاريخ فيما يتعلق بتنظيم عمليات الإيداع والتسليف والفوائد والضمانات المرتبطة بها. وبتقدم التجارة بين الشعوب وظهور النقود كإحدى الوسائل الهامة في التبادل التجاري، فقد بدأت ظاهرة إيداع الفائض منها. بالإضافة إلى الحلي والمعادن الثمينة كودائع مقابل حصول هؤلاء على عمولة نظير حراستها والمحافظة عليها. تعتبر هذه الظاهرة من أولى أشكال التعامل المصرفي في المجتمع حيث استمرت حقبة من الزمن حتي ظهرت في القرون الوسطى ظاهرة الصراف الذي يكسب دخله من مبادلات العملات بعضها ببعض بين رجال البحارة والتجارة الذين كانوا يترددون على موانئ أوروبا الجنوبية، ومع تطور الزمن لاحظ رجال البنوك ان نسبة صغيرة من شهادات الإيداع تعود إليهم للمطالبة بتحويلها إلى نقود او لتحويلها إلى الأشياء التي تماثلها، ومن ثم يتبقى لدي هذه البنوك مبالغ نقدية كبيرة خاملة، حيث رأى رجال البنوك إمكانية التصرف بها بإقراضها للغير، وبضمانات معينة، مقابل حصولهم على فائدة معينة، دون الإخلال بمبدأ الثقة بينهم وبين المودعين، طالما أنه في وضع يسمح له بالوفاء بطلبات المودعين، ويسمى الجزء من الأموال الذي لا يتم التصرف به بالاحتياطي النقدي، وهو يمثل نسبة معينة من الودائع التي يلتزم بها البنك إزاء عملائه حين طلبهم استرداد ودائعهم وفي هذه الحالة جمعت البنوك بين وظيفتين هما: قبول الودائع والإقراض معا، ثم تطورت هذه الأعمال وظهرت اشكال اخرى عديدة من التعامل المصرفي، حتى وصل إلى ما نعرفه عنها اليوم من تطور ومكانة في الاقتصاد الوطني لجميع البلدان [1].

[1] إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان،2015، ص ص 11-12.

ثانيا/ مفهوم البنك

1. **المفهوم اللغوي:** أصل كلمة (banque, Bank) هو الكلمة الإيطالية(banko) والتي تعني مصطبة (banc) وكان يقصد بها في البدأ المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور معنى الكلمة إلى منضدة (comptoir) التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه المنضدة[1].
2. **المفهوم الإصطلاحي:** البنك هو منشأة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال، لغرض إقراضها للغير وفق أسس معينة، أو استثمارها في أوراق مالية (أسهم وسندات محددة)، كما يعرف البنك على أنه مكان لالتقاء عرض الأموال بالطلب عليها أي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات ومن ثم تتولى عملية ضخ هذه الأموال إلى الأفراد على شكل قروض واستثمارات أي أنها حلقة الوصل بين المدخرين والمستثمرين[2].

ويعرف أيضا بأنه المؤسسة التي تتعامل بالائتمان، فهو يحصل على ودائع الغير ويعطي مقابلها وعودا تحت الطلب أو بعد أجل محدد، وهذا الإئتمان الذي يقدمه البنك يدخل ضمن أصوله لأنه يمثل حقا له من قبل الغير، فهو بذلك يقوم بتجميع الموارد الإدخارية من الأفراد و المشروعات بغرض التوظيف الإستثماري أو الإستهلاكي، فهي ترتبط بين قطاعات الادخار وقطاعات الاستثمار وهي المتاجرة في الأموال وتسري وفق القوانين وأسس متعددة يجب الالتزام به[3].

أما الكاتب Bouyacoub Farouk[4] فعرفه بكونه المؤسسة التي تستعمل النقود كمادة أولية، حيث تعمل على تحويل هذه النقود الى منتجات و تضعها تحت تصرف زبائنها فهي بذلك مؤسسة مسيرة بقواعد تجارية و التي تشتري و تحول و تبيع، كما أنها تملك كأي مؤسسة أموالا خاصة يشكل جزء منها المخزون الأدنى، غير أن مايميزها عن بقية المؤسسات هو أنها تشتري دائما مادتها الأولية بالاقتراض وتبيع منتجاتها دائما بالإقراض.

---

[1] شاكر القروني، **محاضرات في إقتصاد البنوك**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 24.

[2] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك**، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص ص 13-14.

[3] منير إبراهيم الهندي، **إدارة البنوك التجارية**، ط03، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث 1996، ص ص 5-6.

[4] Bouyacoub Farouk, **L'entreprise et le financement bancaire**,2000, Casbah, Alger,p10.

وبوجه عام يمكن تعريف البنك على أنه المشروع أو المؤسسة الذي يكون عمله المعتاد تلقي الودائع وغيرها من الأموال أو النقود من الجمهور، ويقوم باستعمالها لحسابه الخاص في أعمال الخصم، أعمال الائتمان أو أعمال التمويل. ويكتسب البنك صفة التاجر، وهو تاجر نقود وائتمان، ويؤثر تدخله في كمية النقود المتداولة، والبنك شخص معنوي يتخذ شكلا قانونيا معينا كشركة مساهمة أو توصية بالأسهم أو شركة ذات مسؤولية محدودة، ويكون من وظائف البنك عادة صرف وتحصيل وإصدار الشيكات، ومنح القروض، وفتح الحسابات الجارية. و بذلك تساهم في إنشاء المشروعات وتنمية الادخار والاستثمار المالي، وتطوير القطاعات الاقتصادية.

المطلب الثاني: أنواع البنوك

تنقسم البنوك إلى أنواع متعددة و ذلك لأنها لا تقوم بأعمال مصرفية من نوع واحد كما أنها ليست كلها خاضعة لنظام واحد، ولقد إقتضى تعدد الفعاليات المصرفية من حيث الإختصاص أن تصنف البنوك إلى الأنواع التالية:

أولا/ من حيث طبيعة النشاط:

وتنقسم إلى[1] :

- **البنوك المركزية:** هي التي تتولى الإشراف والرقابة على البنوك، كما أنها تساهم في رسم السياسة النقدية للدولة، ويطلق عليها أحيانا بنك البنوك أو بنك الدولة، أو بنك الإصدار؛
- **البنوك الصناعية:** وهي تختص بالتعامل مع القطاع الصناعي وتقديم القروض والخدمات الائتمانية المباشرة وغير المباشرة الطويلة أو القصيرة الأجل للفعاليات الصناعية، كما تساهم في إنشاء الشركات الصناعية؛
- **البنوك التجارية:** هي البنوك التي تعتمد على الأعمال التجارية من تلقي الودائع وخصم الكمبيالات، وتقديم القروض والتسهيلات الائتمانية لفترات قصيرة الأجل؛
- **البنوك العقارية:** وهي التي تقدم خدماتها المصرفية وتسهيلاتها الائتمانية إلى الأفراد أو المؤسسات، وذلك لغاية الإسكان والمشاريع العمرانية، وقد تمتد لتشمل العمرانية السياحية؛

[1] فائق شقير، عاطف الأخرس، عبد الرحمن السالم، **محاسبة البنوك**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان2000، ص23.

- **البنوك الزراعية:** هي التي تقوم بتقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات الائتمانية للقطاع الزراعي سواء للأفراد أو المؤسسات الزراعية؛
- **البنوك وصناديق التوفير:** هي التي تقبل الودائع القليلة كما تختص بتقديم التسهيلات الائتمانية لصغار التجار والحرفيين والصناعيين وغيرهم من أصحاب الدخل المحدود، مثل صندوق توفير البريد؛
- **البنوك التعاونية:** هي البنوك التي تقدم خدمات للجمعيات التعاونية سواء كانت زراعية أو اجتماعية مثل البنك التعاوني الأردني؛
- **الوحدات المصرفية الخارجية:** هذه البنوك تتواجد في الدولة التي تمثل مرجع تجمع الأموال الأجنبية سواء للاستثمار أو لأي غرض آخر، و تقوم هذه بتقديم خدمات لأصحاب هذه الأموال من غير مواطني الدولة و تكثر في البحرين و الشرق الأوسط و قبرص؛
- **البنوك الإسلامية:** توجد عدة تعاريف للبنوك الإسلامية و تدور كلها حول مفهوم واحد، يعني أن النظام المصرفي هو النظام الذي تتوافق فيه العمليات المصرفية مع أحكام الشريعة الإسلامية، و لا يتم التعامل فيها بالفائدة أخذا أو عطاء مثل البنك الربوي؛
- **البنوك الشاملة:** هي بنوك متعددة الوثائق والمهام المتخصصة في نطاق معين بالذات، بل أنها تقدم مجموعة متنوعة من الأعمال المصرفية وتعتمد في أدائها على استخدام التكنولوجيا المتطورة. والأساليب الحديثة و الخدمات المعلوماتية المتقدمة، بالإضافة إلى أنها مصارف تعمل على أساس اقتصاديات الحجم والنطاق الكبير[1]؛
- **البنوك الالكترونية:** أصبح البنك ككيان ليس مقر على الأرض، وإنما أصبح البنك الآن موجود على شبكة الانترنت فقط، يمكن للعميل أن يدخل إليه في أي ساعة على مدى 24ساعة يقضي في جميع أعماله دون التقيد بما إذا كانت تلك الخدمات تتم عن طريق الخط المتاح أم لا، ولم يعد العميل يبذل أي مجهود في الانتقال إلى البنك [2].

---

[1]رشيد صالح عبد الفتاح، **البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي المصري**، دار النهضة العربية، الطبعة 01، الإسكندرية 2000، ص ص60-61.

[2]منير محمد الجهيني، ممدوح محمد الجهيني، **البنوك الالكترونية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2005، ص11.

ثانيا/ من حيث علاقتها بالدولة:

وتنقسم إلى ما يلي[1]:

- **بنوك لقطاع العام:** وتعود ملكية هذه البنوك إلى الدولة ومنها في الجزائر: البنك المركزي الجزائري، وكثير من مؤسسات الاقراض المتخصصة كمؤسسة الاقراض الزراعي؛
- **بنوك القطاع الخاص:** وتعود ملكية هذه البنوك إلى القطاع الخاص بأشخاصه الطبيعيين والإعتباريين سواء كانت على شكل مشروعات فردية أو شركات أشخاص أو شركات أموال؛
- **بنوك مختلطة:** ويشترك في ملكية هذه البنوك القطاع العام والخاص.

ثالثا/ من حيث شكل الملكية:

وتنقسم إلى[2]:

- **بنوك المساهمة:** هي البنوك التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم تطرح للاكتتاب العام وبالتالي يشترك في ملكيتها مختلف الأفراد والمؤسسات، دون أي قيود تذكر سوى السقوف للملكية وتكون هذه الأسهم قابلة للتداول بالسوق المالي؛
- **البنوك الخاصة:** هي نفسها بنوك القطاع الخاص سابقا؛
- **البنوك التعاونية:** هي نفسها البنوك التعاونية المذكورة سابقا، يقوم بتأسيسها الجمعيات التعاونية أو الحرفية وتعود ملكيتها إلى هذه الجمعيات مثل البنك التعاوني.

رابعا/ من حيث الشكل:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع من البنوك[3]:

-**البنوك الوطنية:** هي البنوك التي تتمتع بجنسية الدولة التي تمارس أعمالها فيها ويقع مركزها الرئيسي فيها، ويكون القسم الأكبر من رأسمالها وطنيا أي ملكيتها تعود لأشخاص تابعين للدولة التي تقوم هذه البنوك على أرضها سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو اعتباريين؛

---

[1] أ.د خالد أمين عبد الله، **العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة**، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 21.

[2] فائق شقير ، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، **محاسبة البنوك**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان2000،ص24.

[3] فائق شقير ، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم ،**مرجع سابق**، ص25.

- **البنوك الأجنبية:** هي التي تتمتع بجنسية أجنبية غير جنسية البلد الذي تمارس أعمالها فيه ويقع مركزها الرئيسي في البلد الأجنبي وتكون رؤوس أموالها مملوكة بشكل رئيسي من قبل مؤسسات أو أفراد أجانب؛

- **البنوك الإقليمية:** هي التي تعود ملكيتها إلى رعايا مجموعة من الدول المجاورة أي أن ملكيتها تعود لمواطنين من جنسيات حول الإقليم الواحد؛

- **البنوك والصناديق الدولية:** هي البنوك ذات الصفة الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للاستثمار، وبنك التسويات الدولي سابقا.

خامسا/ من حيث التفرع

وتنقسم إلى[1]:

- **البنوك المنفردة:** تمارس أعمالها من خلال مركزها الرئيسي والذي يمثل الفرع الوحيد لها؛

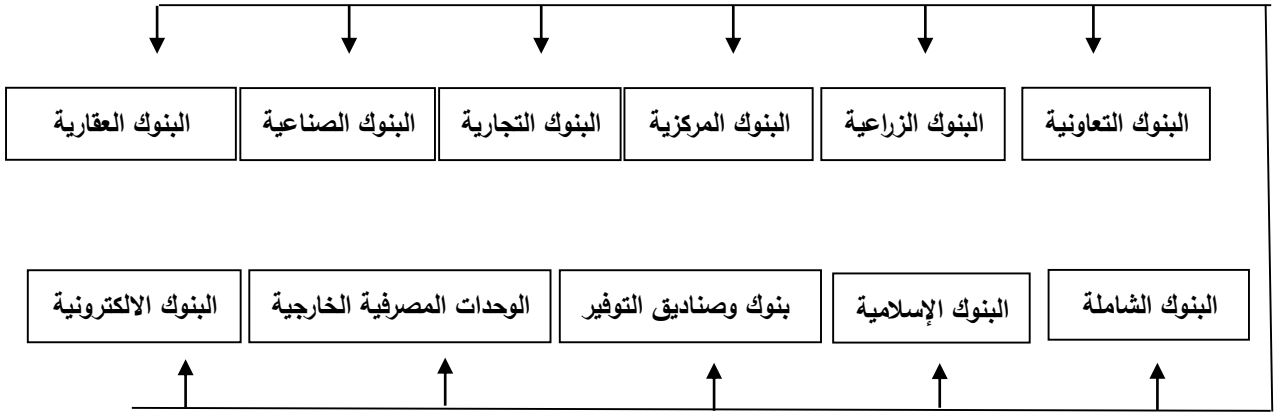
- **البنوك المتفرعة محليا:** أي التي تمارس أعمالها من خلال مجموعة من الفروع في نفس الدولة التي تحمل جنسيتها؛

- **البنوك المتفرعة إقليميا:** أي التي تمارس أعمالها من خلال مجموعة من خلال مجموعة من الفروع المنتشرة في مجموع الدول في الإقليم الواحد، الذي تقع فيه الدولة التي تحمل جنسيتها هذه البنوك؛

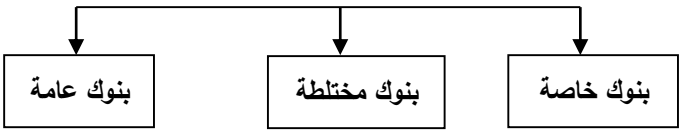
- **البنوك المتفرعة عالميا:** هي البنوك الكبيرة التي تنتشر فروعها في مختلف دول العالم.

[1] **المرجع السابق**، ص ص 25-26.

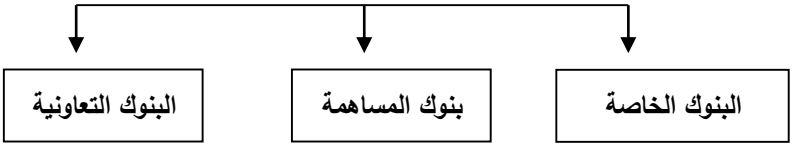
الشكل 1: تصنيف البنوك حسب النشاط:



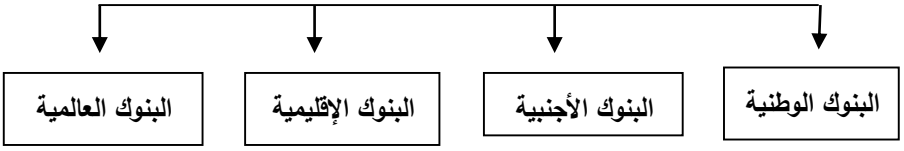
الشكل 2: تصنيف البنوك حسب علاقتها بالدولة:



الشكل 3: تصنيف البنوك حسب شكل الملكية:



الشكل4: تصنيف البنوك حسب الشكل:



المصدر: فائق شقير ، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، **محاسبة البنوك**، مرجع سابق، ص27

المطلب الثالث: وظائف البنوك وطبيعة عملها

إن البنوك تتميز بوظيفتها الأساسية ألا وهي الوساطة، لكن مع التطور الحاصل ظهرت عدة وظائف كانت البنوك مستعدة لتوليها.

أولا/ وظائف البنوك:

وتنقسم وظائف البنوك إلى وظائف البنوك المركزية و وظائف البنوك التجارية.

1. وظائف البنوك المركزية:

أهم الوظائف الأساسية للبنك المركزي في أي دولة، وظيفة التحكم في العرض النقدي وفي سعر الفائدة، و وظيفة دعم البنوك التجارية وحمايتها من الإفلاس، كما يقوم البنك المركزي بعدد من الوظائف الأخرى وهي: القيام بالخدمات المصرفية للحكومة و تقديم المشورة النقدية لها، و إدارة احتياطات الدولة من العملة الأجنبية و مراقبة وتدعيم أسعار صرف العملة المحلية، و كذلك مراقبة و توجيه الائتمان كما و نوعا بشكل يحقق سياسة نقدية مستقرة و مرغوبة و باختصار يمكن تحديد أهم وظائف البنك المركزي في:

- تنظيم إصدار العملة و تغطيتها بالموجودات الأجنبية و تحديد فئاتها، وذلك بما يتمتع به من احتكار كلي أو جزئي في إصدار أوراق البنوك فهو يقوم بوظيفة بنك الإصدار؛

- القيام بالأعمال البنكية التي تحتاجها الدولة، فهو يحتفظ بودائع الدوائر الحكومية وينظم حساباتها ويسدد التزاماتها، ويقدم لها الائتمان ضمن حدود وضوابط معينة وبذلك فهو يقوم بوظيفة بنك الحكومة؛

- العمل المصرفي كبنك للبنوك، وذلك عن طريق التعامل مع البنوك المختلفة بقبول ودائعها وإجراء المقاصة بين صكوكها وتقديم القروض لها، ولذلك فهو بنك البنوك؛

- يقوم البنك المركزي بتنظيم الائتمان للمحافظة على قيمة العملة المحلية داخليا، أي يتولى مسؤولية صياغة السياسة النقدية وذلك وفقا لما تتطلبه الظروف الاقتصادية الخاصة بالدولة؛

- مراقبة البنوك وضمان تقديم شروط تأسيس بنوك جديدة أو فتح فروع لها، ومدى التزامها بالتشريعات المصرفية.

- ومن الوظائف الحديثة للبنك المركزي هي وظيفته كمؤسسة للتنمية الاقتصادية، فهو يعمل على التنشيط والإسراع بالتنمية الاقتصادية ضمن إطار الدولة[1].

[1] إسماعيل أحمد الشناوي، عبد النعيم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص271.

2. وظائف البنوك التجارية:

تتمثل الوظيفة الأساسية للبنوك التجارية في خلق النقود، والتي تعرف بالنقود المصرفية، وعموما وظائف البنوك التجارية في قبول الودائع ومنح الائتمان وخصم الأوراق التجارية بجانب وظائف أخرى ثانوية.

1.2 قبول الودائع:

وتتمثل هذه الوظيفة في قبول البنوك التجارية للودائع من أصحابها، مع حقهم في السحب عليها في الحال بواسطة دفاتر الشيكات التي تعطى لهم، ويسمى هذا النوع من الودائع ودائع تحت الطلب، وتعتبر الوديعة تعهدا من البنك لصاحبها بان يدفع له أي مبلغ في شكل نقود ثانوية في حدود قيمة الوديعة وذلك في أي وقت يشاء له، أو أي شخص آخر يعيشه صاحب الوديعة ويتم ذلك بواسطة شيكا يحرره صاحب الوديعة، وتنشأ الوديعة بمجرد تلقي البنك مبلغا من النقود الحاضرة، بمقتضاها ينشئ البنك حسابا جاريا بقيمة الوديعة للعميل، وقد تنشأ أيضا بتلقي البنك شيكا محررا لصالح العميل من عميل آخر، ومحسوبا على نفس البنك أو أحد البنوك التجارية الأخرى.

وتتمثل أهمية الودائع في أنها وسيلة هامة من وسائل الدفع لما تحيط بها من الضمانات القوية المشتقة من الثقة في البنوك، كما أنها تمثل في أغلب الأحيان أموالا كانت عاطلة قبل إيداعها في البنك، وأتيح لها في البنك مجال دخول الإنتاج والاستثمار، وبذلك أصبحت تساهم بدور كبير في الانتعاش الاقتصادي، كما أن لها القدرة على خلق الائتمان بدرجة أكبر من كمية تلك الودائع، وبالتالي تكثر وسائل الدفع التي تعوض عن النقود، واتساع الحركة التجارية ونموها.

2.2 منح الائتمان:

وتتمثل هذه الوظيفة في منح البنك التجاري نقودا إما في شكل نقود ورقية أو نقود مصرفية إلى الأفراد ورجال الأعمال لأجال مختلفة، تكون في الغالب لأجل قصير لا يتجاوز العام الواحد، لمواجهة نفقاتهم ومباشرة أعمالهم على أن يقوموا بدفع فوائد على هذا الاقتراض، والقروض القصيرة الأجل التي يمنحها البنك التجاري، فعدم التوافق بين الإيرادات والمصروفات بالنسبة للمشروعات يجعل هناك بعض بنود المصروفات التي لا يمكن تأجيل دفعها لحين ورود الإيرادات، ومن ثم يحل البنك العقبة بتقديم

قروض قصيرة الأجل، كما يمنح أيضا قروض لآجال طويلة ومتوسطة لأكثر من سنة، وذلك لأغراض إنتاجية وتجارية وعقارية.

وتضع البنوك التجارية هدفها في اعتبارات ثلاثة احتياجات عملائها، سلامة لودائع إليها وأخيرا الحصول على إيراد كاف لتغطية نفقاتها وسلامة الودائع من خلال تقديم المقترض للبنك ضمانات كافية في حالة منح القرض، فقد يقدم أوراقا مالية أو سندات حكومية، أو أسهم في الشركات أو مستندات تثبت ملكية المقترض لبعض القيم المنقولة العقارية.

3.2 خصم الأوراق التجارية:

يستطيع حامل أي ورقة تجارية، وغالبا ما تكون في شكل كمبيالة أن يتقدم إلى البنك التجاري قبل حلول ميعاد استحقاقها للحصول على حاضرة تكون أقل من المبلغ الوارد في تاريخ استحقاق الكمبيالة، والفرق بين قيمة الورقة في تاريخ معين قبل تاريخ استحقاقها، يقوم البنك بخصمه، نظير الفائدة التي يستحقها البنك مقابلة الخدمة التي أداها لهذا الشخص، وتسمى تلك الفائدة بمبلغ الخصم، وتسمى النسبة بين المبلغين محسوبة على أساس سنوي بسعر الخصم ويرتبط سعر الخصم بسعر الفائدة القصير الأجل في بورصة الأوراق المالية، ويحدد البنك سعر الخصم على ضوء سعر الفائدة على القروض قصيرة الأجل، ويتأثر بسياسة البنك المركزي في هذا الشأن إذا ما احتاج البنك التجاري لإعادة خصم الأوراق التجارية لدى البنك المركزي للحصول على نقود حاضرة، وهذه الوظيفة هامة لأنها تمكن التجار ورجال الأعمال من التوسع في مبيعاتهم لأجل الحصول على أوراق تجارية، يمكن خصمها لدى البنوك التجارية[1].

4.2 وظائف أخرى:

كما يسعى البنك التجاري إلى ممارسة العديد من الوظائف وتقديم الخدمات المتنوعة، وخاصة بعد ظهور الصيرفة الشاملة، حيث تعمل هذه البنوك على تحقيق مستويات متزايدة من الربحية وتحسين نوعية الخدمات، سعيا نحو التميز وتحقيق رضا وولاء الزبائن، وتتولى تقديم الخدمات التالية:

- تقديم خدمات استشارية متعددة في مجال دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية وكيفية إدارة الأعمال؛

[1] محمد عبد العزيز عجمة، مدحت محمد، **النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية**، دار النهضة العربية، بيروت، ص ص62-76.

- التحصيل من الغير، نيابة عن الزبون وتحقيق المستحقات المترتبة بذمته؛
- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معها؛
- إصدار خطابات الضمان، ويقصد بخطاب الضمان تعهد كتابي من البنك بقبول دفع مبلغ معين نيابة عن الزبون إلى طرف آخر خلال الفترة المحددة صراحة في الخطاب، وذلك في حالة عدم قيام الزبون بالوفاء بتلك الالتزامات مباشرة في تاريخ الاستحقاق، يتقاضى البنك عمولة من الزبون مقابل إصدار خطابات الضمان؛
- تحويل العملة للخارج لسداد التزامات الزبائن فيما يتعلق بعمليات الاستيراد؛
- تحويل نفقات السفر والسياحة وإصدار صكوك المسافرين والاعتمادات الشخصية؛
- إدارة الأعمال والممتلكات للمتعاملين معها؛
- التعامل بالبيع والشراء في العمليات الأجنبية؛
- تمويل الإسكان الشخصي للزبائن من خلال منحهم قروض لهذا الغرض؛
- ادخار المناسبات وغالبا ما تدخر الأموال لأغراض محددة مثل تمويل نفقات الدراسة وغيرها؛
- دفع الحوالات البرقية والبريدية الواردة؛
- دفع صكوك محسوبة على البنك أو أية مسحوبات أخرى؛
- دفع المبالغ من أصل الإعتمادات الخاصة، والاعتماد هو اتفاق بين البنك والزبون يعطي الحق للزبون في الإقتراض في حدود مبلغ معين يحدده الاتفاق.
- تقديم خدمات البطاقة الائتمانية؛
- تقديم خدمات الحاسبة الإلكترونية فيما يتعلق بتصميم البرمجيات والتدريب وغيرها[1].

[1] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن 2003، ص ص34-35.

ثانيا/ طبيعة عملها

تتسم البنوك بثلاث سمات هامة عن غيرها من منشآت الأعمال الأخرى. وتتمثل هذه السمات في الربحية، السيولة والأمان، و ترجع أهمية هذه السمات إلى تأثيرها الملموس على تشكيلة السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي يمارسها البنك[1].

1. **الربحية:** يسعى البنك التجاري كأي منشأة أخرى إلى تعظيم أرباحه، ولكي يحقق ذلك عليه أن يوظف الأموال التي حصل عليها من المصادر المختلفة وأن يخفض نفقاته و تكاليفه باعتبار أن الأرباح هي الفرق بين الإيرادات الإجمالية والنفقات الكلية. و إن هدف تعظيم الربحية يمثل الهدف الأول الذي يجب ان تدور حوله كل القرارات و استراتيجيات البنك؛
2. **السيولة:** و يقصد بها قدرة البنك على الوفاء بإلتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين ومقابلة طلبات الإئتمان. و تعتبر صمام الأمان و هامش الضمان للبنك، إذ أن فشله في مواجهة إلتزاماته الفورية قد يعرضه لفقدان الثقة من جانب عملائه و يدفعهم إلى سحب ودائعهم، وهكذا تتكرر المأساة، فيعجز البنك عن مقابلة موجة السحب المفاجى و الإجمالي وقد يؤدي إلى الإفلاس؛
3. **الأمان:** وهو رأس المال الذي يملكه البنك التجاري، فهو يعطي الأمان للمودعين ويدعم ثقتهم اتجاه البنك و منه جذب المزيد من الودائع، وفي حالة أن رأس المال يتسم بالصغر مما يضعف حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر الإستثمار، أي أن أي خسارة تزيد عن قيمة رأس مال البنك التجاري معناها إلتهام جزء من أموال المودعين، و بالتالي إفلاس البنك، و لتفاذي هذه الحيلة يعمل البنك على استثمار الأموال المودعين في استثمارات لا تنطوي على درجة كبيرة من المخاطر.

المبحث الثاني : موارد و إستخدمات البنك

تعتبر موارد البنك التجاري التزاما اتجاه الغير، أما استخداماته فتشير إلى كيفية الاستفادة من موارده المتاحة. ويمكن التعرف على موارد البنك التجاري واستخداماته لهذه الموارد من دراسة عناصر الخصوم والأصول في ميزانيته والتي من خلالها يمكن التعرف على مركزه المالي في لحظة معينة، كما يمكن تحديد حجم النشاط الذي يقوم به البنك.

[1] عبد الواحد غردة، **محاضرات في الإقتصاد البنكي** ، جامعة 8ماي 1945، قالمة،د ت ، ص ص 6-8.

المطلب الأول: موارد البنك التجارية

تعتبر كموارد البنك التزامات اتجاه الغير، حيث هذه الإلتزامات بعناصرها المختلفة الموارد التي حصل عليها البنك.

وتنقسم إلى [1]:

أولا/ الموارد الذاتية: تمثل الموارد الذاتية التزامات المصرف قبل أصحاب رأسماله.

وتشمل مايلي :

1. **رأس المال:** وهو ما يدفعه المساهمون من أموال يتم استخدامها أساسا في إعداد المشروع لمزاولة نشاطه، ولا يشكل رأس المال إلا نسبة ضئيلة من إجمالي الخصوم، ومع ذلك فهو مؤشر لمتانة المركز المالي للمصرف وأساس الثقة التي يحظى بها في الدوائر المالية؛
2. **الاحتياطات:** هي مبالغ تكونت على مر الزمان وتكون تحت تصرف البنك في أي وقت ومصدرها الأجزاء المتقطعة من الأرباح، و علاوات إصدار الأسهم عند زيادة رأس المال.

وتنقسم الاحتياطات إلى قسمين :

- **الاحتياطي القانوني:** يكون البنك التجاري ملزما بتكوينه قانونا، أي يجب على إدارة البنك أن تحتفظ بجزء من الأرباح كإحتياطي و ذلك لدعم مركزه المالي وبناء سمعة طيبة له.
- **الاحتياطي الخاص:** يكون البنك التجاري حرا في الاحتفاظ به، وغالبا ما يطلق على هذا النوع من الاحتياطي اسم الاحتياطي الخفي.

3. **الأرباح غير الموزعة:** وهي تلك المبالغ التي يعمد البنك عدم توزيعها من إجمالي أرباحه، وهي مبالغ مؤقتة بطبيعتها حيث انه يتم حسابها عند تقدير الموارد المتاحة للاستخدام أو التوظيف، فالأرباح الغيرموزعة بهذا المعنى هي عبارة عن بند ذو طبيعة انتقالية يقيد فيه ما يختلف البنك من أرباح تمهيدا لتوجيهها إلى غايتها النهائية، سواء أكانت توزيعات على المساهمين أو دعم الاحتياطي وتغطية الخسارة.

[1] عبد الواحد غردة، **مرجع سابق**، ص ص 9-11.

4. **المخصصات:** ويقصد بها الأرصدة التي يتم تحميلها إجمالي النتيجة المحققة في نهاية الفترة المالية، بغرض مواجهة ظروف غير مرغوب فيها ومن أمثلة ذلك مخصصات الديون المشكوك فيها، ومخصصات هبوط أسعار الأوراق الماليةّ، ومخصصات اهتلاك الأصول الثابتة.

ثانيا/ الموارد غير الذاتية: وهي الموارد المالية التي يتحصل عليها البنك التجاري من غير المساهمين، وهي تمثل النسبة الأكبر من إجمالي موارده وتشمل ما يلي :

1. **الودائع:** تعتبر الودائع المصدر الرئيسي لموارد البنوك التجارية، وهي عبارة عن ديون مستحقة لأصحابها على ذمة البنك، تكون في صورة إيداع حقيقي يمكن للبنك التجاري استخدامها لتقديم القروض، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الودائع :

- **الودائع الجارية:** وتسمى أيضا بالودائع تحت الطلب، وهي عبارة عن مبلغ مالي يودع لدى البنك التجاري ويتعهد هذا الأخير بدفعه في أي وقت يشاء فيه صاحب الوديعة سحب جزء أو كل وديعته بدون سابق إنذار، وعادة لا تدفع البنوك التجارية فائدة على هذا النوع من الودائع إلا في بعض الحالات الاستثنائية، كأن يكون مقدار العملة الجارية كبير بالعملة الصعبة.

- **الودائع لأجل:** وهي عبارة عن مبلغ مالي يودع لدى البنك التجاري، لا يحق لأصحابها السحب منها إلا بعد انقضاء مدة زمنية معينة يتفق عليها مسبقا بينه وبين البنك عند الإيداع، لقاء حصوله على فائدة.

- **ودائع بإخطار:** وهي عبارة عن أموال مودعة لدى البنك التجاري، لا يحق لأصحابها السحب منها إلا بعد إخطار البنك بفترة تحدد عند الإيداع، وبالمقابل يدفع البنك فائدة على هذه الودائع.

- **ودائع التوفير:** وتسمى أيضا الودائع الادخارية، وهي ودائع يتم التعامل معها من حيث السحب والإيداع بموجب دفتر خاص، ويتحصل صاحب هذا النوع على فوائد محددة.

2. **الحسابات المدينة للبنوك الأخرى:** وتشمل جميع الإتزامات اتجاه البنوك الأخرى، وتمثل هذه الحسابات مصدرا هاما من المصادر التي يحصل منها البنك على الموارد المالية التي يحتاجها لتمويل إستخداماته المختلفة.
3. **الاقتراض من البنك المركزي:** تلجأ البنوك التجارية إلى الاقتراض من البنك المركزي إذا ما إعترضها مشكل في السيولة، فإذا لم يكفيها الاحتياطي النقدي لمواجهة طلبات المودعين لسحب

مبالغ نقدية من ودائعهم تلجأ إلى البنك المركزي وتطلب منه قروض مقابل تقديم ضمانا لما تقترضه من مبالغ، كأوراق مالية أو أوراق تجارية أو غير ذلك من الضمانات.

المطلب الثاني: استخدمات البنوك التجارية

الإستخدامات هي كيفية إستفادة البنك من موارده أو بمعنى أخر تمثل إستثماراته، فهي تشكل سياسة توظيف الأموال الأكثر أهمية للبنوك التجارية في الحياة الاقتصادية، فهدف تحقيق الربحية بالنسبة للبنك التجاري يفرض عليه عدم ترك موارده النقدية عاطلة لا تدر عائدا بل يتعين عليه أن يوظفها في مختلف الاستخدامات الممكنة، ومنه فإن الإستخدامات تعطينا فكرة حول الأوجه المتنوعة لنشاط البنك التجاري.

ويمكننا تقسيم استخدامات البنك التجاري حسب درجة سيولتها إلى[1]:

أولا/ أرصدة نقدية حاضرة: وتتمثل في السيولة النقدية الكاملة، وهي عبارة عن أرصدة لا تحقق أي عائد للبنك التجاري، مما يحتم عليه تجنب تجميد الكثير من أمواله في هذه الأصول و إلا تعرض للخسارة، ومع ذلك يفرض القانون على البنوك التجارية الاحتفاظ بنسبة معينة من أرصدتها المستمدة من الودائع .وللأرصدة النقدية الحاضرة في البنوك التجارية عدة أشكال:

1. **نقود حاضرة في خزينة البنك التجاري** :وهي عبارة عن أوراق نقد قانوني ونقود مساعدة وعملات أجنبية يحتفظ بها البنك في خزينته لمواجهة طلبات المودعين وتسديد قيمة الشيكات المسحوبة على ودائعهم.
2. **أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي:** يلزم البنك المركزي البنوك التجارية بالاحتفاظ لديه بجزء أونسبة معينة من أصوله النقدية وودائعه في شكل رصيد دائم ودائن، ويحدد البنك المركزي هذه النسبة وفقا لمقتضيات السياسة النقدية.
3. **أصول تحت التحصيل:** وهي عبارة عن أصول في مرحلة الجباية والتحصيل، إذ يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية كاملة بسهولة مثل الشيكات المستحقة على البنوك الأخرى.

ثانيا/ مجموعة الأصول التي تغلب عليها سمة السيولة :

[1] عبد الواحد غردة، **مرجع سابق**،ص ص11-12.

ويطلق عليها السيولة من الدرجة الثانية وهي أنواع من التوظيف قصير الأجل يمكن تحويلها إلى نقود حاضرة بإجراءات بسيطة وتكلفة زهيدة، تحقق هدفا مزدوجا، السيولة المرتفعة والعائد من الاستغلال.

ومن أهم أنواع هذه المجموعة من الأصول يمكننا أن نميز بين:

1. **أوراق حكومية قصيرة الأجل:** وتكون عادة في شكل سندات الخزينة وهي عبارة عن سندات تصدرها الحكومة وتقدمها إلى البنك التجاري مقابل حصولها على قرض من هذا الأخير، تتميز بتوافر الضمان في استرداد قيمتها مع تحقيقها لعائد مقبول، ويكون البنك المركزي على استعداد دائم لتحويل قيمتها إلى نقود حاضر[1].
2. **الأوراق التجارية القابلة للخصم:** يعتبر خصم الأوراق التجارية من أهم المجالات التي يستثمر فيها البنك التجاري، والفكرة الأساسية في عملية خصم الأوراق التجارية هو لجوء احد الأشخاص إلى البنك التجاري للحصول على نقود حاضرة مقابل التنازل عن جزء من قيمة الورقة التجارية التي لم يحن تاريخ استحقاقها بعد، إذ يقوم البنك التجاري بتقديم قيمة الورقة إلى الزبون مقابل حصوله على عمولة والمتمثلة في سعر الخصم، و يحتفظ بالورقة التجارية حتى موعد استحقاقها، كما يستطيع إذا ما احتاج إلى سيولة أن يقوم بإعادة خصم بعضها لدى المصرف المركزي مقابل سعر إعادة خصم اقل من سعر الخصم الذي حصل عليه من العملاء[2].
3. **القروض:** يعتبر منح القروض أو إتاحة الائتمان النشاط الرئيسي للبنك التجاري، وتحقق القروض بمختلف أنواعها عائد أكبر من أنواع التوظيف سالفة الذكر، غير أنها في نفس الوقت تتضمن مخاطر كبير نظرا لطبيعتها الخاصة.
4. **أوراق مالية واستثمارات:** تستثمر البنوك التجارية شطرا من مواردها في شراء الأوراق المالية من أسهم وسندات نظرا لما تدره من دخل مرتفع، وتعتبر هذه الأوراق اقل سيولة من الأوراق التجارية القابلة للخصم والأوراق الحكومية القصيرة الأجل، إذ ليس من السهل بيعها بسرعة خاصة عندما يسود الركود أسواق المال، وقد يتطلب من أصحابها الانتظار حتى تاريخ الاستحقاق إلا أن العائد عليها يكون كبير[3].

---

[1] ضياء مجيد الموسوي، **الاقتصاد النقدي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000،ص137.

[2] عقيل جاسم عبد الله، **النقود والمصارف**، الجامعة المفتوحة، ليبيا،1994،ص256.

[3] ضياء المجيد، **اقتصاديات النقود والبنوك**، الدار الجامعية مؤسسة شباب الجامعة، ص ص278-279.

5. **الأصول الثابتة:** هذه الأصول وإن كانت عقيمة في حد ذاتها إلى أنها تعتبر ضرورية لقيام البنك بوظائفه وتتمثل هذه الأصول في المباني التي يمارس فيها البنك نشاطه، والأدوات والمعدات التي يستخدمها، بالإضافة إلى بعض الأصول الأخرى التي لها صلة وثيقة بعمليات الإقراض مثل مخازن البنك التي يحتفظ بها ببعض أنواع الضمانات العينية التي تكون بحوزته[1].

المبحث الثالث: تطور النظام البنكي في الجزائر و مؤشراته

يعد القطاع المصرفي أكثر الأنشطة تأثيرا بالتطورات العالمية، و تلعب مؤسساته دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية، و الاجتماعية، بما يتوفر لها من قدرات على تعبئة الموارد المحلية، و استخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة و المرجوة.

وبهذا نجد أن دور هذه الأجهزة المالية قد تعاظم و إمتد نطاق أعمالها المالية، في ظل التطورات السريعة و المعقدة، و كذا في ظل انتشار العولمة على كافة الأصعدة، لاسيما الجانب الاقتصادي و المالي خاصة، و بالتالي أصبح من الضروري المتابعة المكثفة و المستمرة للتطورات العالمية، في المجال المالي و المصرفي، خاصة في ظل دولية المعاملات المصرفية.

و من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، و معالجة و القضاء على الركود الذي ساد البلاد، عمدت الجزائر و كغيرها من الدول بإحداث إصلاحات و تعديلات على الجهاز المصرفي، إضافة إلى تقسيمه إلى بنوك تجارية و متخصصة يقودها و يسيرها نقديا (سياسة نقدية) البنك المركزي الذي يتربع على هرم الجهاز المصرفي.

المطلب الأول : تعريف النظام المصرفي و أهم إصلاحاته في الجزائر

إن المتتبع للمسار الاقتصادي لبلادنا يلاحظ أن النظام البنكي احتل منذ فترات أهمية بالغة في مختلف الميادين الاقتصادية و تزداد أهميته من يوم لآخر مع الإصلاحات الهامة التي تطرأ على الاقتصاديات الوطنية.

[1] عطية احمد صلاح، **محاسبة الاستثمار والتمويل في البنوك التجارية**، كلية التجارة، جامعة الرقريق، ص268.

أولا/ تعريف النظام المصرفي

الجهاز المصرفي هو مجموعة من البنوك و المؤسسات المالية بحيث تعمل على تزويد المؤسسات بالسيولة التي يحتاجونها و له دور فعال في ترقية الإقتصاد، و ذلك لأنه محرك السياسات النقدية لهذه الدول و قد عملت البنوك الجزائرية بعد الإستقلال على تمويل المؤسسات العمومية عن طريق الخزينة، وبعد حدوث بعض التغيرات دفعت بالدولة بأن تولى إهتماما أكبر للجهاز المصرفي بحكم الدخول لإقتصاد السوق، الذي أصبح ضرورة ملحة و أول مؤسسة مصرفية هي التي نادت إليها الحكومة الفرنسية، و قد بدأ هذا النوع بإصدار النقود مع بداية سنة 1848 م و ثاني مؤسسة مصرفية هي التي تأسست في الجزائر حيث لم يكن لها الحق في إصدار النقود و ثالث مؤسسة عام 1861 م، تحت إسم بنك الجزائر و التي رحب بها الجمهور الفرنسي الذي كان يقطن بالجزائر آنذاك.

ثانيا/ أهم إصلاحات النظام المصرفي الجزائري

مر النظام المصرفي في الجزائر بعدة منعرجات نلخصها في المراحل التالية:

1/ النظام المصرفي قبل الإصلاحات

لقد ظل النظام المصرفي بكافة بنوكه حتى سنة 1986م، متماشيا مع النظام الاقتصادي الموجه، يمثل مجرد صناديق نقدية في يد الدولة، و ذلك بغرض تمويل المشاريع المسطرة من طرف الحكومة، على المستوى الكلي، تتخذ فيه القرارات بطريقة إدارية و بيروقراطية. لذلك فالمهمة الأساسية المنوطة بالبنوك حينذاك، هي ربط الصلة بين الخزينة و المؤسسات العمومية، من أجل تحقيق إرادة السلطة العمومية، المزدوجة، حول السيادة الوطنية من جهة، و تسيير الاقتصاد من جهة أخرى.

و قد مر هذا النظام قبل الإصلاح المالي لسنة 1990 بثلاثة مراحل هي[1]:

1. مرحلة السيادة و التأميمات (1962-1969) :

هي مرحلة الاستقلال و ليس هذا فقط و إنما تعتبر كذلك مرحلة تأميم المؤسسات المالية و النقدية الأجنبية الموجودة بالجزائر، فإن عزم و إرادة الاستقلال التي تبنتها الجزائر، بغرض إنشاء نظام مصرفي جزائري ، تجلت فيه المجهودات المبذولة من أجل خلق المؤسسات التي تتولى تمويل الاقتصاد الوطني

[1] علي بن الطاهر، **الإصلاحات الحديثة لنظام المصرفي الجزائري**،رسالة الماجستير جامعة الجزائر، 1999-2000، ص ص 17-20.

و المتمثلة في: الخزينة العمومية، البنك المركزي، الصندوق الجزائري للتطوير، يضاف إليها تأسيس نظام الحصص للاستيراد و رقابة الصرف، كما تتم في هذه الفترة خاصة سنة (1996)، تأميم القرض العقاري الجزائري، و باقي البنوك الدولية الأخرى، و تأسيس البنك الوطني الجزائري، هذا الأخير كان دوره يتمثل في تمويل الصناعات التقليدية و الفندقية.

و في سنة 1967م جاء تأسيس بنك الجزائر الخارجي، و كان دوره تمويل التجارة الخارجية، و تطوير و تحسين العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى، في إطار التخطيط الوطني.

2. مرحلة الإصلاح المالي و إعادة هيكلة العضوية (1970-1985):

لقد جاء الإصلاح المالي لسنة 1970 م بغرض تحقيق نظام التخطيط المالي الذي له صلة بالاختيارات السياسية و الاقتصادية الجديدة للجزائر آنذاك، و الذي يهدف إلى مراقبة و تسيير تدفقات العمليات المالية الموجهة للمؤسسات العمومية. هذه النظرية الجديدة للسلطات السياسية، و اتجاه النظام المصرفي، تضمنت ضرورة إعادة هيكلة و تنظيم المؤسسات المعنية، و ذلك بالاعتماد على:

أ. مركزية قرار منح قروض الاستثمار، على مستوى البنك الجزائري للتطوير BAD و الذي أنشأ لهذا الغرض؛

ب. مبدأ إجبارية التوطين البنكي، الذي أدخل لزيادة فعالية البنوك في تطوير الاقتصاد الوطني؛

ج. تعزيز تعبئة الإدخار الوطني، من خلال تفعيل دور المؤسسات المالية؛

و في سنة 1976 م تم إنشاء دائرتين لتمويل الاستثمار الوطني هما:

- دائرة الخزينة المكلفة بتنفيذ ميزانية التجهيز للدولة، و التمويل للأجل الطويل للاستثمارات المخططة.
- الدائرة البنكية لتمويل الاستثمارات العمومية المنتجة.

كما تم في هذه المرحلة إعادة هيكلة النظام المصرفي من جديد، و ذلك بهدف تعزيز التخصص البنكي من خلال إنشاء بنوك جديدة مكلفة بقطاعات مختلفة، و في هذا الإطار تم إنشاء بنكين هما: بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتاريخ 1989/09/19 و بنك التنمية المحلية في 1985/04/30.

3. مرحلة استقلالية و توجيه النشاط الخاص لكل مؤسسة مالية (1986-1990):

عرف النظام المصرفي إصلاحا جديدا يتعلق باستقلالية المؤسسات، و في هذا الإطار، تم إصدار القانون البنكي رقم 12/86، المؤرخ في 21 أوت 1986 م المتعلق بنظام البنوك، حيث أحدث تغييرا هاما في مجال القرض، و أعطى لبنك الجزائر صلاحية تنفيذ و تطبيق السياسة النقدية، غير أن هذا القانون عدل و استبدل بقانون رقم 06/88، المؤرخ في 12 جانفي 1988 م، و الذي وجه لإعادة تنشيط بنك الجزائر، و قطع الصلة بينه و بين الخزينة العمومية، و إعطاء البنوك صلاحية قبول أو رفض ملفات القرض، استنادا لقواعد اقتصاد السوق.

و أهم مميزات النظام المصرفي قبل 1990 ما يلي[1] :

- تداخل العلاقة بين المؤسسات المالية (البنك و الآخر)؛
- قيام نظام التمويل على ما يعرف بنظام القرض الآلي حيث يجد البنك نفسه مضطر لتمويل المشروع المسجل في الخطة التنموية دون الأخذ بالمقاييس التجارية للقرض، بل الاعتماد على ما يسمى بحسن نية الدولة؛
- عدم استقلالية معهد الإصدار (البنك المركزي) عن قرارات الحكومة؛
- هيمنة الخزينة على النظام المصرفي، فهي المحرك العملي لعملية الإصدار النقدي، حيث تعتبر المركز الفعلي لتوزيع القرض، و التي هي في الحقيقة مهمة البنوك التجارية؛
- توزيع القروض يخضع للتوطين البنكي، الشيء الذي يبعد المنافسة بين البنوك المتواجدة في البلد؛
- كان نظام التمويل قائم على مبدأ التخصيص؛
- الأخطار البنكية الكلاسيكية (السيولة، الضمان) لا تمثل عائقا أمام نشاط البنوك التجارية، و ليس لهذه الأخيرة سلطة على زبائنها و منها البنك المركزي و البنوك التجارية؛
- الجهاز المصرفي الجزائري ذو مستوى واحد، بحيث لا توجد للبنك المركزي أية سلطة على البنوك الموجودة في البلد بل كلهم في مستوى واحد.

---

[1] **المرجع السابق**، ص ص 23-24.

2/ بعد الإصلاحات 1990 :

تعتبر سنة 1990 منعرجا هاما و حاسما في مسار الإصلاحات المالية و النقدية في الجزائر و التي صادفت صدور قانون النقد و القرض 10/90، الصادر في 1990/04/14 م.

و لقد جاء هذا القانون لتغير و إتمام القانون رقم 12/86، المتعلق بنظام البنوك و القرض، و كذا القانون رقم 06/88، الذي جاء لتكريس فكرة المؤسسة العمومية، إضافة إلى تغيير المفاهيم، و تحديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المالية المصرفية للقيام بدورها و مزاولة نشاطه وفي إطار الاقتصاد الحر.

و لأهم ما جاء به قانون 10/90 هو ما يلي :

- جاء هذا القانون ليضع النظام المالي و المصرفي على مسار جديد أبرز ميزاته، إعادة تنشيط دور البنوك كوسيط مالي غير مباشر، و إعطاء أهمية أكبر لدور النقد؛
- أعاد هذا القانون لبنك الجزائر كامل صلاحياته، كمؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و مكلف بتسيير النقد و الإعتمادات المالية في الجزائر؛
- كما وضع هذا القانون قيوداً على تدخل الخزينة العمومية كممول نهائي للمؤسسات الاقتصادية، و فصل ميزانية الدولة عن دائرة الائتمان، و استبعاد إمكانية التمويل التضخمي لعجز الميزانية؛
- أدرج قانون النقد و القرض وظائف جديدة تمارسها البنوك، إضافة إلى وظائفها التقليدية، كتلقي الأموال من الجمهور، و القيام بعمليات القرض و تسيير وسائل الدفع، حيث سمح للبنوك و المؤسسات المالية بالقيام بتوظيف القيم المنقولة، و جميع الموجودات، و الاكتتاب فيها و شرائها، و إدارتها و حفظها و بيعها و إسداد المشورة، و العون في إدارة هذه الممتلكات، كما فتح الباب أمام البنوك لتقديم الخدمات و الاستشارات و الادارة و الهندسة، و جميع الخدمات التي تساهم في إنشاء و إنماء المؤسسات؛
- كذلك أصبح بإمكان البنوك أيضاً القيام بعمليات الإيجار العادي للأموال المنقولة و غير المنقولة؛
- جاء القانون بهيئة تنفيذية جديدة ذات سلطة وحيدة تتمثل في مجلس النقد و القرض، الذي أو كل له مهام تنظيم و تسيير السياسة النقدية العامة للبلاد، يتمتع بحرية واسعة في مجال تسيير السياسة النقدية العامة للبلاد؛

- إلزامية البنوك التجارية باحترام قواعد الحذر، كتحديد نسب الأموال، والتعهدات و نسب السيولة، و المخاطرة، و التي تناولتها التعليمة رقم 74/94 الصادرة عن بنك الجزائر في 29 نوفمبر 1994.

أما فيما يخص الأهداف التي سعى قانون 10/90 لتحقيقها فهي كثيرة و منها [1]:

- تحريك السوق النقدية و تنشيطها؛
- استقلالية البنك المركزي عن الدور المتعاظم للخزينة و إبعادها عن مجال القرض للمؤسسات،
- إعادة الاعتبار للنظام المصرفي في تسيير النقد و القرض؛
- إقامة نظام مصرفي ذو مستويين (البنك المركزي كمصدر للنقود، و البنوك الأخرى كمؤسسات مانحة للقروض)؛
- إنشاء سلطة نقدية وحيدة و مستقلة، خولت لها صلاحيات واسعة؛
- إعادة الاعتبار لمعدل الفائدة، كعامل أساسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقرض و التمويل؛

أما من ناحية الآثار المباشرة المترتبة عن قانون النقد و القرض على وظائف البنوك كانت ما يلي[2] :

- العمل على جمع المدخرات المحتملة للجمهور؛
- القيام بمنح القروض بدون شروط تميزية، و على أساس معايير تجارية؛
- توفير البنوك لوسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت الطلب؛
- تكريس مبدأ المنافسة بين البنوك، و ذلك بإلغاء مبدأ التخصص و التوظيف الذي كان معمول به سابقا؛
- القيام بخصم الأوراق التجارية لصالح الجمهور، و إعادة خصمها لدى بنك الجزائر؛
- مساهمة البنوك في رأس مال بعض المؤسسات.

---

[1] علي الطاهر، **المرجع السابق**، ص 19.

[2] **المرجع السابق**، ص ص20-21.

3/ تعديلات على قانون النقد و القرض:

أدخلت على قانون النقد والقرض عدة تعديلات أهمها ما يلي:

1. تعديلات قانون النقد والقرض 2001:

يعتبر الأمر 01-01 الصادر في 27 فيفري 2001 أول تعديل 90-10 حيث مس الأمر الرئاسي الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون القانون ، ويهدف أساسا إلى تقسيم مجلس النقد والقرض إلى جهازين:

-الأول يتكون من مجلس الإدارة الذي يشرف على إدارة وتسيير شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون.

- الثاني يتكون من مجلس النقد والقرض وهو مكلف بأداء دور السلطة النقدية والتخلي عن دوره كمجلس إدارة البنك الجزائر.

فالمادة 3 من الأمر 01/01 تعدل أحكام الفقرتين الأولى والثانية من المادة 23 من قانون النقد والقرض والتي تنص على[1] : أنه لا تخضع وظائف الحافظ ونوابه إلى قواعد الوظيف العمومي وتتنافى مع كل نيابة تشريعية أو مهمة حكومية أو وظيفة عمومية، ولا يمكن للمحافظ أو نوابه أن يمارسوا أي نشاطا أو وظيفة أثناء ممارسة مهامهم. ماعدا تمثيل الدولة لدى مؤسسات عمومية ذات طابعا ماليا أو نقديا أو اقتصادها.

كما أن المادة 13 من الأمر 01/01 تلقي أحكام المادة 22 من قانون النقد والقرض، والتي تنص على أن المحافظ ونوابه يعينون لمدة 5 و6 سنوات على الترتيب قابلة للتجديد مرة واحدة، أما مجلس النقد و القرض فأصبح بموجب الأمر 01/01 يتكون من[2]:

-أعضاء مجلس إدارة بنك الجزائر.

-ثلاث شخصيات يختارون بحكم كفاءتهم في المسائل النقدية والاقتصادية، وهكذا أصبح عدد أعضاء المجلس عشرة بدلا من سبعة أعضاء وتتمثل صلاحياته حسب المادة 10 في:

---

[1] خبابة عبد الله: الاقتصاد المصرفي، النقود-البنوك التجارية-البنوك الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الجزائر،2013،ص ص 287-288.

[2] مرجع السابق،ص288.

للمحافظ صلاحيات استدعاء أعضاء المجلس ورئاسية وتحديد جدول أعماله، أما الاجتماع فيعقد على أساس بلوغ النصاب أي ستة أعضاء على الأقل، وتتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة، وفي حالة التعادل يكون صوت الرئيس مرجحا، ولا يحق لأي عضو في المجلس أن يفوض من يمثله في اجتماعات المجلس.

2. تعديلات قانون النقد والقرض 2003:

لقد جاء هذا النص التشريعي في ظرف تخبط الجهاز المصرفي في ضعف كبير في الأداء وخاصة بعد الفضائح المتعلقة بإفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري، والذي بين بصورة واضحة عدم فعالية أدوات المراقبة والاشراف التي يديرها بنك الجزائر باعتباره السلطة النقدية. إن الأمر 11/03 الصادرة في أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، يعتبر نصا تشريعيا يعكس بصدق أهمية المكانة التي يجب أن تخصص للهيكل التنظيمي، حيث أنه في الفصل الثاني من الأمر 11/03 المتعلق بإدارة بنك الجزائر، أشارت المادة 18 بكيفية تشكيل مجلس إدارة بنك الجزائر.

كما نصت المادة 19 على مهام وظائف مجلس الادارة والذي يعتبر السلطة التشريعية القائمة على إصدار النصوص والقواعد التنظيمية المطبقة في بنك الجزائر، كما أنه المخول قانونا للبت في المنازعات والتأسيس كطرف مدني في الدعاوي الفضائية.

وتم كذلك توسيع مهام مجلس النقد والقرض كسلطة نقدية حيث نصت المادة 62 بتحديده للسياسة النقدية والإشراف عليها ومتابعتها وتقييمها، ولهذا يحدد المجلس الأهداف النقدية لا سيما فيما يتصل بتطور المجاميع النقدية و القرضية، ويحدد استخدام النقد وكذا وضع قواعد الوقاية في السوق النقدية، ويتأكد من نشر معلومات في السوق ترمي إلى مخاطر الاختلال[1].

وهكذا أوكلت للمجلس مهمة حماية زبائن البنوك والمؤسسات المالية في مجال المعاملات المصرفية وتدعيم التشاور والتنسيق ما بين بنك الجزائر والحكومة فيما يخص الجانب المالي وذلك من خلال ما يلي[2]:

-إثراء مضمون وشروط التقارير الاقتصادية والمالية؛

- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية التسيير الحقوق والدين الخارجي؛

-تمويل إعادة البناء الناجمة عن الكوارث الطبيعية التي تقع في البلد؛

---

[1] بطاهر علي: إصلاحات النظام المصرفي الجزائري و اثارها على تعبئة المدخرات التنمية، مذكرة الدكتوراه، جامعة الجزائر،2006، ص ص 50-51.

[2] المرجع السابق، ص 51.

-العمل على انسياب أفضل للمعلومة المالية.

وفي هذا الإطار يمكن القول إن الأمر 11/03 حدد بوضع العلاقة بين بنك الجزائر والحكومة فمنح المنك الاستقلالية التي تمكنه من رسم السياسة النقدية المناسبة وتنفيذها في إطار الرقابة التي تمارسها وزارة المالية ومنح الحكومة السلطة المضادة التي تمكنها من تعديل ما يخلص إليه بنك الجزائر فيما يتعلق بالسياسة النقدية. ويعود السبب في ذلك: الى حالتي الإفلاس والفساد التي شهدها كل بنك الخليفة التجاري والصناعي.

3. تعديلات قانون النقد والقرض 2009

أن قانون النقد والقرض 2009 صدر لتكملة النقائص التي ظهرت في الأمر 11/03 المتعلقة بقانون النقد والقرض 2003، حيث برزت اختلالات في السياسة النقدية المتبعة وفي أليات مراجعة المصارف والمؤسسات المالية بالإضافة إلى تغير نمط التسجيل المحاسبي والرغبة في تحديث الخدمات البنوك للتكيف مع البيئة الدولية.

4. تعديلات قانون النقد والفرض 2017

جاء هذا الإصلاح لسنة 2017، يعدل ويتمم هذا القانون الأمر الصادر في 2003 المتعلق بالنقد والقرض، من خلال إدراج المادة 45 مكرر والتي تنص على أنه بغض النظر على كل حكم مخالف، يقوم بنك الجزائر ابتداء من دخول هذا الحكم حيز التنفيذ بشكل استثنائي، ولمدة خمس سنوات بشراء مباشرة عن الخزينة، للسندات المالية التي تصدرها هذه الأخيرة من أجل المساهمة على وجه الخصوص في تغطية احتياجات تمويل الخزينة وتمويل الدين العمومي الداخلي وتمويل الصندوق الوطني للاستثمارات، ووفقا لهذه المادة الجديدة تأتي هذه الآلية لمرافقة تنفيذ برنامج الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية والميزانية والتي ينبغي ان تغطي في نهاية الفترة المحدد كأقصى حد الى توازنات خزينة الدولة وتوازن ميزان المدفوعات

وتحدد الية متابعة تنفيذ هذا التمويل من طرف الخزينة وبنك الجزائر عن طريق التنظيم. هذا يرخص القانون لبنك الجزائري بصفة استثنائية وخلال فترة لا تتعدى خمس سنوات القيام بشراء المباشر للسندات الصادرة عن الخزينة قصد تغطية حاجيات تمويل الخزينة وتمويل تسديد الدين العمومي الداخلي والسماح للخزينة عند الحاجة بتزويد الصندوق الوطني للاستثمار موارد في إطار مساهمات الدولة في الاستثمارات. أو التمويلات طويلة المدى البرامج الاستثمار العمومي[1].

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 57 الصادرة بتاريخ8 أكتوبر 2017

المطلب الثاني: أهم مؤشرات النظام البنكي الجزائري

إن أي نظام يستلزم وجود مؤشرات تعمل على إعطاء تقييم لهذا النظام و التي تعطينا نظرة عن مدى تطور أو بمعنى أخر الحالة الصحية لهذا النظام، و إن النظام البنكي كغيره من الأنظمة يحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تعطي لنا مدى تطور النظام و سوف نذكر البعض منها فيما يلي[1] :

أولا/ مؤشرات الوساطة المصرفية

في نهاية سنة2017 بقي النظام المصرفي يتشكل من تسعة وعشرين (29)مصرفا و مؤسسة مالية، تتمثل فيما يلي:

- ستة (6)مصارف عمومية، من بينها صندوق التوفير؛
- أربعة عشر (14) مصرفاً خاصاً، برؤوس أموال أجنبية، من بينهم مصرفاً واحداً (1)برؤوس أموال مختلطة؛
- ثلاث (3) مؤسسات مالية، من بينها مؤسستين (2) عموميتين؛
- خمس (5) شركات تأجير، من بينها ثلاثة (3) عمومية؛
- تعاضدية واحدة (01) للتأمين الفلاحي، معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية والتي اتخذت، في نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

وتتميز الساحة المصرفية الجزائرية، على الرغم من هيمنة المصارف العمومية من خلال أهمية شبكاتها و وكالاتها الموزعة على كامل التراب الوطني، ازدادت كثافة شبكة وكالات المصارف الخاصة خلال السنوات الأخيرة، لتمثل ما يقارب ربع شبكات الوكالات المصرفية. في حين تتموقع شبكات وكالات المصارف الخاصة، أساساً في شمال البلاد، بينما تغطي شبكات وكالات المصارف العمومية كامل التراب الوطني.

ففي نهاية ديسمبر 2017، على الرغم من بقاء شبكة وكالات المصارف العمومية مهيمنة بحوالي 1145 وكالة، مقابل 1126 وكالة في 2006، تعززت شبكة المصارف الخاصة بصفة معتبرة حيث إنتقلت من 152 شبكة في 2006 إلى 364 وكالة في 2017، كما انتقل عدد وكالات المؤسسات المالية

[1] **بنك الجزائر ، التقرير السنوي** 2017.

من جهته من 88 وكالة في 2016 إلى 95 وكالة في 2017. بذلك بلغ إجمالي وكالات المصارف و المؤسسات المالية 1604 أي ما يعادل وكالة واحدة لكل 26309 نسمة (26189 نسمة في 2016). أما فيما يتعلق بمركز الصكوك البريدية، فتتمّيز شبكة وكالاته في نهاية 2017 بكثافة أكبر من كثافة شبكة وكالات المصارف، حيث تضم 3826 وكالة موصولة إلكترونياً، موزعة على كامل التراب الوطني.

على صعيد النشاط المصرفي، بقيت نسبة إجمالي أصول قطاع المصارف (المصارف والمؤسسات المالية) إلى إجمالي الناتج الداخلي مستقرة نسبيا، في حدود 74.9% ، مقابل 74.4 % في نهاية 2016، بلغت نسبة إجمالي الأصول لقطاع المصارف (خارج توظيف ودائع قطاع المحروقات) إلى إجمالي الناتج الداخلي خارج المحروقات91.6 %مقابل 86.6 % في 2016، بلغت نسبة إجمالي الودائع خارج قطاع المحروقات إلى إجمالي الناتج الداخلي خارج المحروقات 57.7 % مقابل 53.1 % في نهاية 2016 .

من زاوية تطور الشبكة والقروض الممنوحة، نلاحظ تحسنا للوساطة المصرفية، من سنة لأخرى، مع بقاء القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدنى بكثير من المبالغ اللازمة للشروع في ديناميكية تنويع الاقتصاد، وجعل هذه الفئة من المؤسسات ركيزة النظام الإنتاجي الوطني، و يلاحظ أن جمع الموارد لايزال يشكل موطن ضعف النظام المصرفي الجزائري، خاصة المصارف العمومية التي تملك شبكة وكالات أكثر كثافة وانتشارا على مستوى كامل التراب الوطني.

ثانيا/ صلابة القطاع المصرفي

يبين تحليل مؤشرات الصلابة المالية أن القطاع المصرفي لايزال صلب. فلقد عرفت بعض المؤشرات تحسنا، كمعدل الملاءة الإجمالية وكذا مردودية الأصول (العائد على الأصول)، بينما عرفت مؤشرات أخرى لاسيما القروض غير الناجعة تدهورا طفيفا، لكنها تبقى عند مستويات قريبة من المستويات السائدة في الأنظمة المصرفية للبلدان الناشئة و النامية المماثلة.

خلال سنتي 2015 و2016، قامت الدولة برفع رأس مال ثلاثة مصارف عمومية من أصل ستة. وفي سنة 2017 واصلت هذه الأخيرة في تخصيص جزء من نتائجها للإحتياط، مما يسمح لها بالامتثال، بشكل واسع للقواعد الاحترازية المتعلقة بتغطية المخاطر المصرفية (مخاطر القرض، المخاطر العملياتية ومخاطر السوق).

1. ملائمة القطاع المصرفي :

في نهاية 2017، بلغ معدل ملاءة القطاع المصرفي بالنسبة للأموال الخاصة القاعدية 15.2٪ و 19.7٪بالنسبة لمعدل الملاءة الإجمالية، أي معدلات أعلى بكثير من المعاييرالدنيا الموصى بها في إطار بازل3.

الجدول رقم 1: مؤشرات ملائمة– القطاع المصرفي

	2015	2016	2017***
		المصارف العمومية	
نسبة الملاءة الإجمالية*	٪17,71	٪18,47	٪19,76
نسبة الملاءة القاعدية**	٪14,59	٪15,52	٪14,56
		المصارف الخاصة	
نسبة الملاءة الإجمالية*	٪21,09	٪20,44	٪18,68
نسبة الملاءة القاعدية**	٪20,36	٪19,63	٪17,91
		القطاع المصرفي	
نسبة الملاءة الإجمالية*	٪19,39	٪18,86	٪19,56
نسبة الملاءة القاعدية**	٪15,75	٪16,33	٪15,18

* رؤوس الأموال الخاصة القانونية/مجموع المخاطر
** رؤوس الأموال الخاصة القاعدية /مجموع المخاطر.
*** معطيات أولية.

المصدر :بنك الجزائر ، التقرير السنوي 2017.

2. مردودية المصارف

بقيت مردودية المصارف في2017جّيدة، سجلت مردودية الأموال الخاصة (العائد على رأس المال) انخفاضا طفيفا لتبلغ17.8٪ مقابل 18.1 ٪في 2016، أما معدل مردودية الأصول (العائد على الأصول)، فقد سجل ارتفعا منتقلا من 1.9 ٪في 2016 إلى 2٪في 2017.

الجدول 2: مؤشرات مردودية القطاع المصرفي

	2015	2016	2017(*)
		المصارف العمومية	
العائد على رأس المال [1]	٪21.76	٪19.04	٪18.68
العائد على رأس المال(قبل المؤونات)	٪32.55	٪31.64	٪23.05
الرافعة المالية[2]	13	11	10
(نسبة : تغطية التكاليف بالنتائج)	٪139.62	٪141.96	٪159.31
العائد على الأصول [3]	٪1.65	٪1.71	٪1.92
الهامش المصرفي[4]	٪3.50	٪3.89	٪3.24
هامش الربح[5]	٪32.29	٪33.63	٪45.19
		المصارف الخاصة	
العائد على رأس المال [1]	٪16.33	٪15.21	٪14.65
العائد على رأس المال(قبل المؤونات)	٪19.23	٪17.53	٪18.91
الرافعة المالية[2]	38	36	37
(نسبة : تغطية التكاليف بالنتائج)	٪167.39	٪161.06	٪149.69
العائد على الأصول [3]	٪3.17	٪2.83	٪2.58
الهامش المصرفي[4]	٪6.39	٪5.85	٪5.97
هامش الربح[5]	٪36.32	٪35.98	٪31.26
		القطاع المصرفي	
العائد على رأس المال [1]	٪20.34	٪18.14	٪17.84
العائد على رأس المال(قبل المؤونات)	٪29.08	٪28.32	٪22.19
الرافعة المالية[2]	11	10	9
(نسبة : تغطية التكاليف بالنتائج)	٪143.48	٪144.65	٪157.48
العائد على الأصول [3]	٪1.83	٪1.86	٪2.01
الهامش المصرفي[4]	٪3.85	٪4.14	٪3.60
هامش الربح[5]	٪33.10	٪34.06	٪42.11

[1] الناتج/ متوسط رأس المال الخاص ؛[2] متوسط الأصول/ متوسط رأس المال الخاص؛[3] الناتج/ متوسط الأصول؛[4] صافي المنتوج المصرفي/ إجمالي متوسط الأصول؛ [5] النتيجة الصافية/ صافي المنتوج المصرفي؛[6]معطيات أولية.

المصدر : بنك الجزائر ،**التقرير السنوي**، 2017

3. مركزية المخاطر

باشرت مركزية المخاطر الجديدة (مؤسسات و أسر) نشاطها منذ 15سبتمبر 2015. لغاية نهاية 2017، بلغ عدد المؤسسات والأسر المصرح بها و المستفيدة من القروض الممنوحة (الترخيصات)854807، مقابل 719722 في 2016، وهو أعلى عدد تم تسجيله على مستوى هذه المركزية، كما هو الحال بالنسبة لهيكل و نسيج الانتاج للاقتصاد الوطني، أين تهيمن المؤسسات الصغيرة جدا، تمثل الأسر (المهنيين و الأفراد) المصرح بهم 96.3% من إجمالي المستفيدين، وذلك في نهاية 2017، أي ما يعادل 823421 شخص طبيعي. يغطي هذا العدد حوالي 3.1%من السكان في سن العمل (15 الى 64 سنة).

لغاية نهاية2017، بلغ قائم القروض(قروض بالصندوق، بما فيها الفوائد المستحقة، القروض بالتوقيع المستعملة فعليا) 9459 مليار دينار، مقابل7329.6مليار دينار في نهاية ديسمبر 2016، أي بزيادة قدرها 29.1% ناتجة أساساعن ارتفاع قدره 37.4%للقروض بالصندوق. أما حصة القروض بالصندوق فقد بلغت نسبة 79.4%من إجمالي القروض المُصرح بها وبلغت حصة القروض بالتوقيع 20.2%، أما حصة الفوائد المستحقة فلا تزال جد متواضعة بما يعادل2.4%.

كمقابل لهذه القروض الممنوحة، بلغت الضمانات المأخوذة5158.7 مليار دينار منها2889.8 مليار دينار عبارة عن ضمانات حقيقية و2268.9 مليار دينار على شكل ضمانات شخصية في نهاية2017. مقارنة بما سجلته المركزية في سنة2016، عرف مبلغ الضمانات المأخوذة تزايدا قدر20.2%نتيجة لارتفاع الضمانات الحقيقية ب 38.6%والضمانات الشخصية ب28%. تمثل القروض المتعثرة55.4%من القروض غير المسددة، حيث بلغت 720.8 مليار دينار، في نهاية2017 ، مقابل 521.8 مليار دينار في نهاية 2016(60.5 %)[1].

[1] بنك الجزائر ،التقرير السنوي 2017.

خلاصة الفصل:

إن البنوك التجارية تعرف على أنها مؤسسات أو شركات مالية مكونة لغرض التعامل في النقود أو الإئتمان، و تعمل على تهيئة الوسائل الكفيلة بتحقيق الوساطة المالية بين طالبي و عارضي رأس المال، و قد عرفت البنوك منذ العصور الوسطى و لكنها تطورت كثيرا و لا زالت تتطور و تستحدث أساليب جديدة نتيجة لتطور المعاملات المالية و أيضا تطور التكنولوجي، مما أدى إلى تعدد البنوك و تخصصها، و لقد حرصت على أن لا تهمل أي قطاع من القطاعات الإقتصادية، فأصبحت تتميز بدورها في الحياة الإقتصادية و تنميتها.

فتعتمد البنوك التجارية للقيام بدورها على مصادر لمباشرة نشاطها سواء تعلق الأمر بموارد ذاتية من رأس المال و الإحتياطات أو موارد غير ذاتية من موارد الزبائن و موارد إعادة التمويل، و جهة أخرى فالبنك يعمل جاهدا على توظيف هذه الموارد توظيفا رشيدا من خلال استخداماته المختلفة، و التي تكون بشكل كبير عبارة عن القروض المصرفية و الأوراق المالية و الإستثمارات.

و الجزائر كغيرها من الدول قد عملت على الإهتمام بها، فجهازها المصرفي قد عرف عدة تطورات التي كان لها أثر كبير على البنوك خاصة تلك التي بعد الإستعمار ، و إن من أهم الإصلاحات هو إصلاحات 1990 التي كان لها دور كبير في النظام المصرفي الجزائري الذي تم فيه إصدار قانون النقد و القرض 10/90 والذي جاء بوظائف جديدة لتمارسها البنوك و كل هذا لتهيئة النظام المصرفي لمواجهة و مواكبة عصر الكيانات المصرفية.

الفصل الثاني:

المردودية في القطاع البنكي

تمهيد

تعرضنا في الفصل الأول إلى تعريف البنوك و التي تعتبر موجه للتنمية الإقتصادية للبلاد، و للحرص عليها وجب علينا من معرفة سبل و أدوات تقييم و تحسين أدائها.

و بما أن المردودية تعتبر مؤشراً من مؤشرات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسات الإقتصادية عامة و البنوك التجارية بشكل خاص، وجب على هذه البنوك السعي نحو الوصول إلى مستويات عالية للمردودية بغية تحقيق الأهداف المرجوة. و نظرا للتعقيد الذي يتميز به النشاط البنكي فإن عملية قياس المردودية ليست بالأمر السهل و البسيط ، و يرجع سبب هذه الصعوبة إلى تعدد محاور قياسها، و إن محور دراستها حسب مركز الربح يعتبر الأكثر إستعمالا من طرف البنوك نظرا لأنه يسمح بتقسيم نتيجة البنك الكلية على مراكز الربح و التحكم الجيد في الأعباء و بتقدير الأداء و منه خلق جو من المنافسة الداخلية و الخارجية.

ومنه سنتناول من خلال هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول: عموميات حول المردودية البنكية؛

المبحث الثاني: قياس المردودية حسب مركز الربح؛

المبحث الثالث: تقييم المردودية حسب مركز الربح.

المبحث الأول: عموميات حول المردودية البنكية

المردودية مصطلح هام و ذو معنى لذا قمنا بتعريفه و تحديد علاقته و إختلافه مع المفاهيم الأخرى كالسيولة و الفعالية و الربحية، ثم التطرق إلى محاور تحليل المردودية البنكية و من ثم حدود قياس و تحليلها.

المطلب الأول: مفهوم المردودية

أولا/ تعريف المردودية:

يرجع أصل عبارة مردودية إلى ترجمة لغوية للمصطلح الفرنسي " rentabilité"(الذي يعني إيراد) من الفعل "rendre" (الذي يعني يرد).

إن للمردودية مفاهيم متعددة و مختلفة، وذلك حسب المستفيد منها و مجال تطبيقها، مما يصعب إعطاء مفهوم محدد لها، فإن مصطلح المردودية مشتق من أصل كلمة مردود التي تعبر على ما يحصل عليه من عائد جراء القيام بعملية اقتصادية سواءا كان تبادلا، تحويلا أو إنتاجا. أما لغويا فكلمة مردودية فهي ما نتحصل عليه مقابل استخدام وسائل معينة.

ومن أجل الإحاطة الكاملة بالمردودية سنذكر بعض التعاريف التي إتفق عليها غالبية الإقتصاديين لهذا المصطلح:

"المردودية تقيس مدى تحقيق المشروع للمشتريات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة، كما أنها تعبر عن حصيلة نتائج السياسات و القرارات التي اتخذها المشروع فيما يتعلق بالسيولة و الوضع المالي"[1].

"المردودية هي الفائض النقدي الصافي بعد طرح كل النفقات أو تكاليف الإستثمار من مجموع الإيرادات الصافية"[2].

و حسب ALAIN CAPIEZ"المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الإقتصادي وهذا يعكس المردودية الإقتصادية، و رأس المال المالي و الذي يعكس المردودية المالية"[3].

---

[1] محمد صالح حناوي ، **الإدارة المالية** ،**دار النهضة العربية** ،1980،ص37.

[2] Piére Conso,**Lagestion financières de l'entreprise**,10ème édition,DUNOD,Paris,2002.P:134.

[3] Alain CAPIEZ, **Eléments de gestion financière**, 4eme édition, Masson, Paris 1994.P :121.

كما نستنتج أن دراسة مردودية مؤسسة ما، عملية ما أو منتج معين هي مقارنة النتائج المحصل عليها مع الجهود المبذولة سواءا في تحقيق عملية أو بيع المنتج[1].

"المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق وفرة نقدية، بمعنى تحقيق وفرة من الأرباح"[2].

و عموما يمكن التعبير عن المردودية بالعلاقة التالية[3]:

المردودية = النتيجة / الوسائل

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المردودية هي مدى تأثير عوامل الإنتاج على النتائج النهائية المحققة مقارنة بتلك المسطرة بهدف التحكم المالي، و ذلك بمعرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة أو نقص الربح .

ثانيا/ الفرق بين المردودية و بعض المصطلحات:

إن الكلمات كالمردودية، الربحية، الفعالية، والسيولة تعطي نظرة بأنها كلمات لمفهوم واحد، فهذا إلتباس يقع فيه الكثير و ذلك لوجود تشابه و تطابق سطحي بين هذه المصطلحات، فهي تعبر عن مؤشرات أو أدوات لقياس مدى نجاح الموسسة في مشروعها،لذا وجب علينا تعريف هذه المفاهيم كلا على حدى:

- **الربحية:** وهي نتيجة مرتبطة برقم الأعمال أي هي نفسها (مردودية رقمالأعمال)، لا يكون لها معنى إلا في حالة أن النتائج المالية والإستثنائية ليست ذات أهمية كبيرة مقارنة بالنتائج العملية[4].

فالربحية هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الناتجة من المبيعات، وتساوي إلى الفرق أو الفائض بين السيولة الداخلة و السيولة الخارجة.

ويمكن التعبير عنها ب:

الربحية[5] = الربح / التكاليف

حيث أن الربح يمثل النتيجة التي تتحصل عليها المؤسسة بعد طرح التكاليف الكلية من الإيراد الكلي وهناك نوعين من الأرباح:

---

[1]A.FRANQUET,**Lapratique de la rentabilité**,Entreprise moderne d'édition,Paris1966.P:21.

[2]Pierre.Paucher;**mesure de la performance financière de l'entreprise**;OPU;1993;p31.

[3]Classe Bernard,**la rentabilité des entreprise,prévision et contrôle**,DUNOD,paris,1982,P.21.

[4]Jean LOCHARD, **Les ratios Aide au management et au diagnostic**, édition d'Organisation, Paris 1998.P:21.

[5]عمر صخري ، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3، 2003 ، ص13.

الأرباح الصافية: تمثل نتيجة العمليات التي تقوم بها المؤسسة بعد خصم الضرائب.

الأرباح غير الصافية: هي عكس الأرباح الصافية حيث أنها نتيجة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار قيمة الضرائب.

- **السيولة:** تتعلق بالأموال الموجودة في شكل حسابات مدينة في البنوك، أو شيكات بريدية أو الموجودة مباشرة في الصندوق[1].

فتعبر السيولة عن مقدرة المؤسسة على تغطية استحقاقاتها الفورية، وتنتج من تحقيق التوازن بين المدفوعات و المقبوضات. تقاس السيولة بالسرعة التي يمكن بها تحويل الأصل إلى قيمة نقدية، بدون خسارة في القيمة ومن ذلك نجد أن السيولة تتوقف على عاملين هما:

- المدة اللازمة لتحويل الأصل إلى قيمة نقدية؛
- والخسارة المترتبة على تحويل (المخاطر المترتبة على فقدان جزء من قيمة الأصل كإنخفاض القيمة السوقية للأصل و تدهورها).

ومنه يتضح أن المردودية و السيولة مفهومان متناقضان نسبيا، ذلك أن ارتفاع نسبة السيولة المتوفرة يؤدي إلى تجميد جزء من الأموال التي قد تولد مردودا معينا، ولهذا يجب على المؤسسة دائما التوفيق بين هدف رفع المردودية ونسبة السيولة اللازمة لنشاطها.

- **الفعالية:** تعرف بأنها سرعة دوران رأس المال المستعمل في نشاط المؤسسة. و تمثل مدى إنتاجية العامل أو الآلة مقارنة بالإمكانيات المتاحة، و سرعة الدوران تستطيع تطبيقها على كل عناصر الموجودات سواء أصول إجمالية أو ثابتة، أو أموال خاصة و ذلك بتطبيق العلاقة التالية :

الفعالية [2]= رقم الأعمال / الأصول الأجمالية

و من مفهوم الفعالية نستنتج أنه لا يمكن الحديث عن مردودية مالية من دون وجود فعالية، فمجرد تحقيق مردودية مالية في نشاط معين يؤدي بنا حتميا إلى القول بأن هذا النشاط فعال بنسبة معينة.

---

[1] Jean LOCHARD, **op.cit**, p:18.

[2] Pierre conso; **La Gestion Financière de l'entreprise** ; DUNOD ;7éme Edition; Paris1999: p249.

المطلب الثاني: محاور تحليل المردودية البنكية

يعتبر قياس المردودية من أحد الوظائف الهامة التي تساعد على مراقبة التسيير في البنوك و المؤسسات المالية، لكن قياس المردودية في القطاع البنكي يتميز بتعقده و أبعاده المتعددة الأشكال.

فهذا القياس يمكن أن يعتمد على عدة محاور، فقد يكون اعتمادا على المردودية حسب مركز الربح الذي يقصد به الوكالة في المجال المصرفي لأنها تمارس نشاطها المالي و التجاري لتحصل على النتيجة مباشرة، كما يعتبر المنتج أو الخدمة في حد ذاتها محور آخر لقياس المردودية في الوسط البنكي، كذلك الأمر بالنسبة إلى العميل، و كل هذا من أجل مراقبة الأداء و تحديد استراتيجية البنك .

أولا/ المردودية حسب مركز الربح :

مراكز الربح تمارس أنشطة ذات طبيعة مالية و تجارية وتتحصل على النتيجة مباشرة، و هي خاضعة إلى تكوين ناتج إجمالي للإستغلال (الناتج البنكي الصافي)، وهو عبارة عن الفرق بين النواتج البنكية (فوائد مقبوضة على الزبائن أو الخزينة،عمولات ..). و الأعباء البنكية (فوائد مدفوعة إلى الزبائن، أعباء إعادة التمويل ...). إذن القياس حسب هذاالمحور يمكن من تقسيم نتيجة البنك الكلية حسب مراكز الربح التابعة له، و تقدير كفاءة وأداء عناصر هذه الأخيرة و هو النهج الأكثر استخدامًا من قبل البنوك.

و تظهر خطوات الحساب بصفة كلاسيكية مع مختلف مستويات تكوينها التدريجي للنتيجة كما يلي:

+ناتج الإستغلال البنكي

-أعباء الإستغلال البنكي

=الناتج البنكي الصافي

-الأعباء المختلفة للبنك (بما فيها الإهتلاكات)

=النتيجة الصافية الخامة للإستغلال الخاصة بالبنك

-/+ مخصصات و استرجاع المؤونات (تكلفة الخطر)

-/+ عناصر أخرى (أعباء استثنائية)

-الضريبة

= النتيجة الصافية.

ثانيا/ المردودية حسب العملاء:

إن البنك بحكم طبيعة عمله التي تربطه بالعملاء يكوِن مجموعة أو سلسلة من العلاقات، و من المهم معرفة ما إذا كان مجموع هذه العلاقات مع العملاء ذات ربحية و ذلك من أجل توجيه الإختيارات التجارية و إستراتيجية التنمية للبنك. يجب أن يكون لدى البنك نظام معلومات مرن بما فيه الكفاية للسماح به معلومات دقيقة من أجل دراسة ربحية كل عميل، ومعرفة مدى مساهمته في تشكيل نتيجة البنك.

يتم تحقيق ربحية العميل وفقا لعدة مراحل:

- تجميع الحسابات التي تنتمي إلى نفس العميل واحد؛
- سرد جميع العمليات التي يؤديها العميل من خلال تتبع طبيعتها؛
- تعيين رمز العملية لكل معاملة؛
- حساب النفقات و الإيرادات الناتجة عن كل عملية؛
- تقييم المخاطر المرتبطة بكل عميل؛
- تحقيق نتيجة صافية لكل عميل تعطينا الإمكانية لتصنيف العملاء وفقا للربحية.

إن تطبيق المردودية حسب العملاء تمكن البنك أو الوكالة البنكية من تمييز و تحديد مختلف الزبائن، المستهدفين منهم (الأكثر مردودية) وإعطائهم أهمية كبيرة وكذا الفئات الأخرى (الأقل فالأقل مردودية).

ثالثا/ المردودية حسب المنتجات:

إن مردودية المنتجات المصرفية جزء من هدف تقوية الإستراتيجية وتحسين الربحية الإجمالية للبنك، لأنه يسمح بتحديد الأولويات المنتجات وفقا لمعيار الربح والتركيز على المنتجات الأكثر ربحية.

هذا النهج ينطوي على فهم تكلفة كل من المنتجات و خدمات لوضع سياسة تسعير لها، فهي تعطي معلومة حول الهوامش الناتجة عن كل من المنتجات و الخدمات التي يتم تسويقها من قبل

البنك. هذه الهوامش هي مصدر قوة للتوجيه الاستراتيجي نحو المنتجات الأكثر ربحية من محفظة أعمال البنك.

كما تسمح هذه الطريقة لحساب المردودية بالتركيز على المنتجات الأكثر مردودية و لحسابها نتبع المراحل الآتية:

- **وضع قائمة لحسابات المنتجات:** نظرا للترابط و التكامل الموجود بين كل المنتجات البنكية فإنه توجد صعوبة كبيرة في وضع قوائم لها، مما يلزم البنك بوضع خطة لحساب هذا النوع من المردودية و القيام بتحديد المنتجات بشكل يومي، وكذا أنواع الخدمات المقدمة و بذلك تتبين لنا كل المجموعات والمنتجات التابعة لها؛
- **تحديد الأعباء لكل منتج أو خدمة:** إن عملية فصل الأعباء تعد جد معقدة لصعوبة تحديد أعباء الودائع و متابعة مصاريف المنتج (تسيير و خدمات)، و منه وجب على البنك:
- أن تكون هناك متابعة دائمة للأخصائيين و تخصيص كل تكلفة لكل منتج نتيجة تدخل أو نصح من قبل هؤلاء الأخصائيين.

بعد ذلك تحسب تكاليف كل خدمة مع اعتبار تكاليف المستخدمين أيضا؛

- العمل على تقييم التدخلات في فترات العمل عن طريق معاملات الزمن.

أما أخيرا فيتم حساب التكلفة الإجمالية للمنتج أو الخدمة المراد حساب مردوديتها؛

- **تحديد الايرادات لكل منتج أو خدمة:** عادة لا يكون التخصيص للإيرادات مباشرة لصالح المنتجات نظرا إلى أن البنك يقوم بإستعمال وسائل دفع أحيانا لا يقوم العميل بدفعها في الحين مثل: حالة الودائع لأجل غير مربحة؛
- **حساب الهامش المحقق لصالح كل منتج أو خدمة:**و يتم بنفس الطريقة التي تحسبها الهوامش بالنسبة للمردودية حسب مركز الربح؛
- **تحليل النتائج:** مقارنة الهوامش المحققة مع هوامش السنوات السابقة مثلا، من أجل معرفة مدى نجاعة الخطة المتبعة أو التعديل في حالة وجود انحرافات سالبة و كذا التعرف على الأسباب إلى غير ذلك من الإجراءات العلاجية.

إن الإدارة العليا للبنك تعطي أهمية كبيرة لتحديد هذا الصنف من المردودية (حسب المنتج) كما هو الأمر بالنسبة الوكالة، ذلك أنها تساعد على وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بها، لذا يجب الحذر عند حساب مثل هذه المردودية نظرا لترابط المنتجات البنكية فيما بينها حيث أن تخفيض تكاليف منتج معين قد يؤدي إلى رفع تكاليف منتجات أخرى في حالة عدم مراعاة التكاليف الهيكلية[1].

رابعا/ محاور المردودية الأخرى :

يمكن للبنك تطوير تحليل المردودية وتحسينها وفقًا لمحاور أخرى بالإستناد إلى المحاور المذكورة أعلاه ، وفقا لاحتياجاتها واستراتيجيتها. من هؤلاء التطورات التي نجدها :

1. تحليل المردودية حسب قطاع العملاء:

يتيح قياس المردودية حسب شريحة العميل للبنك توجيه استراتيجيته لإستهداف قطاعات السوق أو العملاء الأكثر مردودية. يتم استخدامه لفرز العملاء و دمجها في قاعدة بيانات ربحية العميل.

القطاعات المختارة عادة ما تكون:

- الفئة الإجتماعية و القانونية: الأفراد، رجال الأعمال الفردية، الشركات، البنوك و المؤسسات المالية؛
- الفئة المهنية للأفراد: المهن الحرة و المديرين كبار، الإدارة الوسطى، العمال، الموظفين، المتقاعدين؛
- الفئة نشاط الشركات أو أصحاب المشاريع الفردية: القطاع الدوائية، قطاع الأغدية، قطاع الأغدية الزراعية.

2. تحليل المردودية حسب النشاط :

يتم إجراء هذا التحليل من خلال تجميع المنتجات المصرفية في عدد من فئات :

- تحصيل الودائع؛
- توزيع الإعتمادات؛
- إدارة وسائل الدفع النشاط المالي؛

[1]Sylvie de Coussergues, **Gestion de la banque, op.cit.**, P.141.

- تقديم الخدمات.

بمجرد أن يتم فرز المنتجات، يتم حساب الهوامش الناتجة عن كل من الفئات.

3. تحليل المردودية بواسطة شبكة التوزيع:

مع تطوير شبكات توزيع المنتجات المصرفية، فأصبح بالإمكان أن يتم توزيع منتج واحد فقط عبر قنوات متعددة. ويتم تحليل المردودية من خلال شبكة التوزيع من أجل مقارنة شبكات مختلفة فيما بينها لتكون قادرة على معرفة الأكثر مردودية لتطويرها و تحديد الشبكات الخاسرة لتخلي عنها.

المطلب الثالث: حدود قياس و تحليل المردودية البنكية

أن النشاط البنكي بخصائصه جعلت من تحليل المردودية فيه أمرا بالغ الأهمية لما لها من نتائج تفيد البنك.

أولا/ خصائص النشاط البنكي:

إن النشاط البنكي يتميز بخصوصيات تجعل من إنشاء نظام لتحليل المردودية أمرا دقيقا للغاية.

يمكن تلخيص خصائص هذا النشاط فيما يلي:

- البنك شركة متعددة المنتجين: في الواقع، فبمجرد ظهور مفهوم البنك العالمي، فإن هذا الأخير يقدم مجموعة من المنتجات والخدمات للزبائن متنوعة تتراوح من شخص عادي حتى تصل إلى شركة صناعية كبيرة؛

- التشابه بين الموارد و الإستخدامات:

لا يوجد فرق في الطبيعة بين المواد الأولية، والأموال التي حصلت عليها البنك، والمنتج النهائي، و المال المقرض. و هذا التشابه يصعب من حساب المردودية، لأنه يجب علينا فهم التكلفة الموارد المستخدمة.

- البنك ذو هيكلة معقدة: يتم النشاط المصرفي داخل الهياكل المعقدة. ففي الواقع، التعقيد الهياكل يمكن تفسيرها من قبل مختلف الهيئات الموجودة، و التي لا علاقة مباشرة لها بالعمليات المصرفية، على سبيل المثال: الشؤون القانونية والتقاضي. وبالتالي جزء كبير من التكاليف

العامة تعتبر ثابتة وغير مباشرة. يمكننا أيضا أضف الكثافة شبكة فروع البنوك المنتشرة قليلاً في كل مكان. كل هذه العناصر تجعل بنية ممارسة النشاط المصرفي معقدة؛

- نشاط يتميز بالمخاطر: نظرا إلى طبيعة المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك لعملائه؛ فهناك العديد من المخاطر المحتملة التي يتعين على البنك التعامل معها طوال الوقت.

ثانيا/ مخاطر النشاط البنكي

و تتمثل المخاطر الرئيسية تتمثل في:

1. مخاطر السيولة: هي الآثار على صافي الدخل و القيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن الصعوبات التي تواجه البنك في الحصول على النقدية بتكلفة معقولة [1]سواءا من بيع الأصول أو الحصول على قروض (ودائع) جديدة، ويتعاظم خطر السيولة حينما لا يستطيع البنك الوصول إلى مصادر جديدة للنقدية ويتم التعرف على سيولة الأصول من خلال الوقوف على قدرة المالك على تحويلها إلى نقدية بأقل خسارة؛
2. مخاطر السوق: وهي الخسائر الناتجة عن الحركات المعاكسة في أسعار ومعدلات السوق المالي أسعار ومعدلات الفائدة وقد أدى إنخراط البنوك بدرجة متزايدة في مثل تلك الأنشطة إلى زيادة المخاطر الكلية التي تتعرض لها، وتصنف مخاطر السوق عادة ضمن فئة مخاطر المضاربة حيث أن تحركات الأسعار من الممكن أن ينتج فيها أرباح أو خسائر بالنسبة إلى البنك؛
3. مخاطر أسعار الفائدة: و هي مخاطر تراجع الإيرادات نتيجة لتحركات أسعار الفائدة، وتولد معظم بنود الميزانية الختامية إيرادات وتكاليف يتم ربطها بأسعار الفائدة بواسطة مؤشر وحيث أن أسعار الفائدة غير مستقرة لذلك فإن الإيرادات تكون غير مستقرة أيضا، وأي شخص يسلف أو يقترض يكون معرضا إلى مخاطر أسعار الفائدة فالمقترض الذي يكسب سعرا يكون معرضا لمخاطر أن تهبط الإيرادات بهبوط أسعار الفائدة، والمقترض الذي يدفع فائدة متغيرة يتكبد تكاليف أعلى عندما ترتفع أسعار الفائدة وكلا الموقفين فيه مخاطرة لأنهما يولدان إيرادات أو تكاليف مرتبطة بالأسعار السوقية؛

[1]سمير الخطيب،**قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**،منشأةالمعارف، الإسكندرية،مصر2005 ، ص 113 .

4. مخاطر الإئتمان: وتنشأ من إحتمال عدم قدرة أو عدم رغبة المقترض أو الطرف الثالث من القيام بالوفاء بإلتزاماته في الأوقات المحددة للبنك مما يؤدي إلى إلحاق خسائر إقتصادية بالبنك.

ولا تقتصر الخسائر الناتجة عن مخاطر الإئتمان على الخسائر المحاسبية المباشرة ولكن تمتد هذه الخسائر لتشمل تكاليف الفرصة البديلة وتكاليف المعاملات والمصاريف المتعلقة بالإئتمان المتعثر؛

5. مخاطر التشغيل: تعتبر مخاطر التشغيل الضيف الجديد الذي قدمه إتفاق بازل 02 إلى البنوك حيث أن الإتفاق ألزم البنوك الإحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر التشغيل، هذا وقد عرفته وثيقة بازل بأنها مخاطر الخسائر التي تنشأ من عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والنظم ، أو تنشأ نتيجة لأحداث خارجية[1] ؛

6. مخاطر الإستراتيجية: تعرف المخاطر الإستراتيجية على أنها المخاطر الناتجة عن إتخاذ قرارات أو عدم إتخاذ قرارات لإدارة نشاط البنك، وقد تحدث هذه المخاطر نتيجة إتخاذ البنك لقرار ما قد يكون قرار خاطئ يؤدي إلى خسارة البنك أو قد يفقده مكاسب، وذلك من خلال الفرصة البديلة وبالنسبة للمخاطر الإستراتيجية الناتجة عن عدم إتخاذ قرار، فتنتج نتيجة عدم إتخاذ الإدارة لقرار كان من الممكن أن يؤدي إلى تحقيق مكاسب للبنك أو درء مخاطر يتعرض لها البنك.

المبحث الثاني: قياس المردودية حسب مركز الربح

إن محور المردودية حسب مركز الربح يعتبر الأكثر إستعمالا من طرف البنوك نظرا لطريقة تحديدها و المعلومات التي يعطيها، و التي تسهل إتخاذ القرارات على البنوك .

المطلب الأول: تحديد الناتج البنكي الصافي (PNB):

يظهر الأداء الكلي لمركز الربح عن طريق الهامش على الناتج الإجمالي للإستغلال أو ما يسمى بالناتج البنكي الصافي[2].

---

[1] نبيل حشاد ،**دليلك إلى المخاطر المصرفية**،الطبعة الأولى ،إتحاد المصارف العربية،بيروت،لبنان،2005،ص 40.

[2] Jean-Michel ERRERA,Christian JEMINEZ,**Pilotage bancaire et contrôle interne**, ESKA, Paris1996, p26-27.

و بطريقة تحليلية فإن الناتج البنكي الصافي ينتج عن تداخل 3 مستويات وهي:

- **العمولات المحصلة:** مرتبطة بنشاط خدمة البنك، كعمولة البطاقة الزرقاء، التكاليف المنفقة من أجل دراسة الملفات، عمولات الضمان و عمولات التوظيف؛
- **الهامش على الفائدة:** و الذي يبين الهامش على نشاط الوساطة البنكية، و يحسب بطرح الفوائد المدفوعة من طرف البنك من الفوائد المحصلة من قبله؛
- **الإيرادات و الأعباء المتنوعة:** أساسا هي نواتج المحفظة المالية و عمليات ما بين البنوك وعمليات الخزينة .

و على المستوى التقني فإن تخصيص العمولات في مركز الربح يعتبر بسيطا نسبيا، لكن تحديد الهامش على الفوائد حسب مركز الربح يعد أكثر تعقيدا و ذلك راجع إلى تعدد أشكال الودائع، الإئتمان، إعادة التمويل وصعوبة متابعة هذه التدفقات.

أولا/ تحديد العمولات حسب مركز الربح:

العمولات المحصل عليها من طرف البنك هي العمولات البنكية المتمثلة في عمولاتالصرف،القرض أو الإئتمان، أو العمولات المالية التي تترجم في عمولات الأسهم،السندات، التسيير أو عمولات الهندسةالمالية[1]. تجمع العمولات البنكية حسب مركز الربح (الوكالة) عادة بطريقة مباشرة عكس العمولات المالية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل مكمل من أجل تقسيمها.

ثانيا/ تحديد الهامش على الفوائد

تسير مراكز الربح في البنك في نفس الوقت استخدامات كالائتمان الممنوح و موارد كودائع العملاء ،هذه الاستخدامات تنتج مداخيل كفوائد مدفوعة من قبل العملاء أو أعباء كعمولات مدفوعة من قبل البنك على الودائع لأجل مثلا.

إن الودائع أو القروض السندية بمثابة العنصر الأساسي المكون للموارد، إلا أن طريقة مركز الربح تجعلنا نتساءل عن كيفية تخصيص موارد البنك المتعددة أصلا إلى استخدامات هي الأخرى أكثر تنوعا من أجل تحديد هامش على الفوائد حسب مركز الربح؟

[1]Michel ROUAH,Gérard NAULLEAU,**Contrôle de gestion bancaire et financière**,Revue banque édition,7ème édition,Paris,2016, P109-110.

لقد تم معالجة هذا السؤال وفقا لعدة طرق منها طريقة بول pool الخزينة، التي تعني قطب تجميع أموال الخزينة و كذا قياس Floatو حساب معدل التنازل الداخلي لرؤوس الأموال.

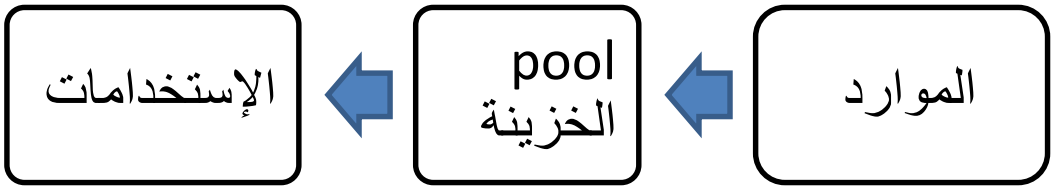
1. المرحلة الأولى: طريقة تحديد بول pool

ونميز في هده الطريقة:

1.1 طريقة تحديد بولpoolالوحيد (طريقة المجمع الوحيد)

حسب هذه الطريقة فإن كل مورد قادر على تمويل أي استخدام كان بطريقة غير مباشرة[1] ، وهو مايمكن ترجمته في المخطط التالي :

الشكل05: طريقة القطب المجمع الوحيد



Source:Michel rouah, Gerard naulleau;**op.cit**,p 111.

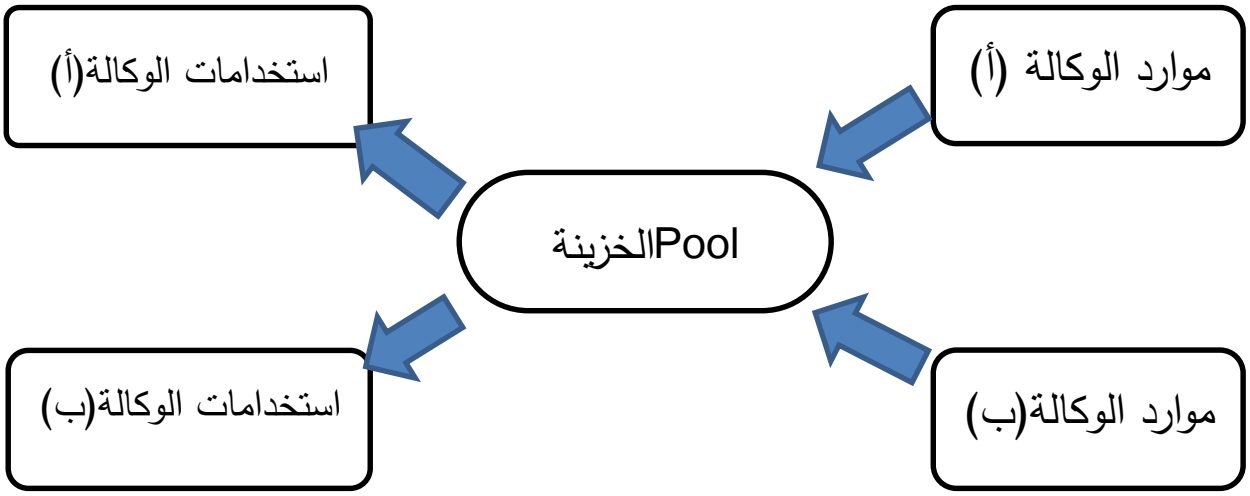
هذا ما يؤدي إلى اعتبار عدم وجود صلة بين منشأة الأموال (ودائع العملاء ،اقتراض من السوق النقدية ، اقتراض سندي) و وجهة هذه الأموال كالإئتمان الموجه إلى الزبائن مثلا.

و لتكن مثلا وكالات عدة لشبكة بنكية أو بتعبير آخر مراكز ربح للبنك، فيمكن أن تظهر حالتين :

- الحالة الأكثر بساطة تضع علاقة مباشرة بين الوكالات وpool الوحيد مثلما يظهر في الشكل التالي:

[1] **Idem** p: 111.

الشكل06: حالة pool الوحيد و التدفقات الإجمالية



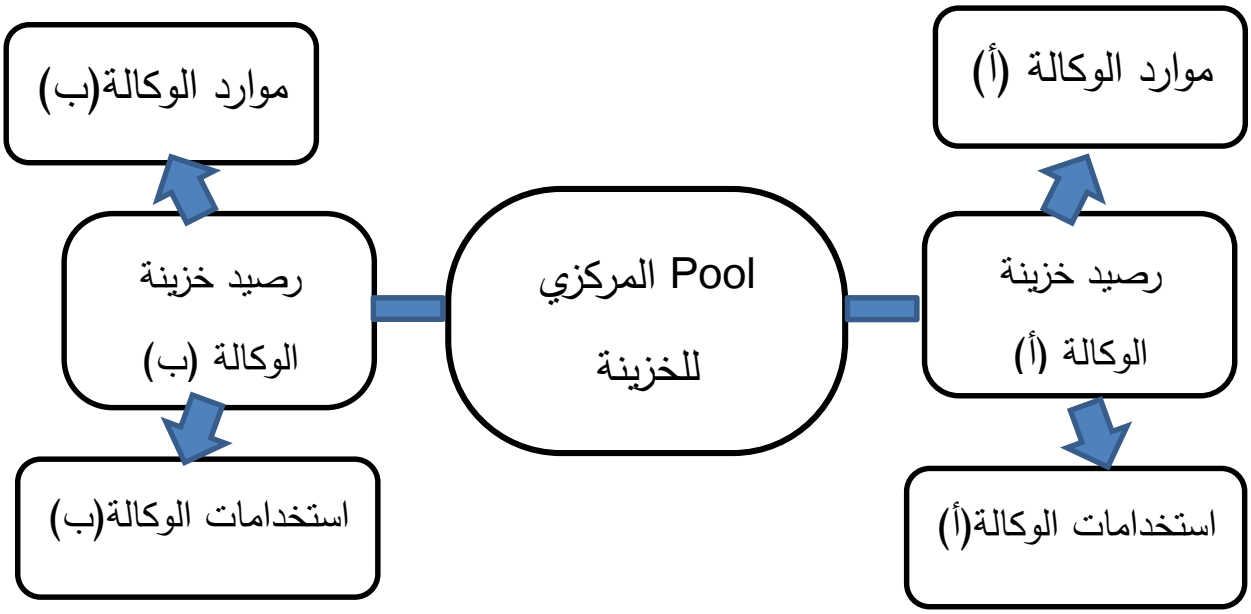
source : Michel rouah, Gerard naulleau,**op.cit**,p111.

في هذه الحالة الوكالتان (أ)و(ب) تدفعان إلى Pool الخزينة كل الموارد المجمعة و خاصة الودائع ، و الأجل إقراض الزبائن تقوم الوكالتان بالاقتراض من Pool الخزينة الأموال التي هي بحاجة إليها، وبالتالي يحصل Pool الخزينة على رصيد الخزينة موجب أو سالب؛

رصيد الخزينة = موارد{الوكالة (أ)+الوكالة(ب)}-استخدامات{الوكالة(أ)+الوكالة(ب)}

- الحالة الثانية هي أكثر تعقيدا، حيث الوكالتان (أ) و (ب) تضعان أولا رصيد الخزينة بين مواردها و استخداماتها مثلما يظهر الشكل الموالي:

الشكل 07: حالة Poolالوحيد و التدفقات الصافية



Source : Michel rouah, Gerard naulleau, op.cit ,p 112.

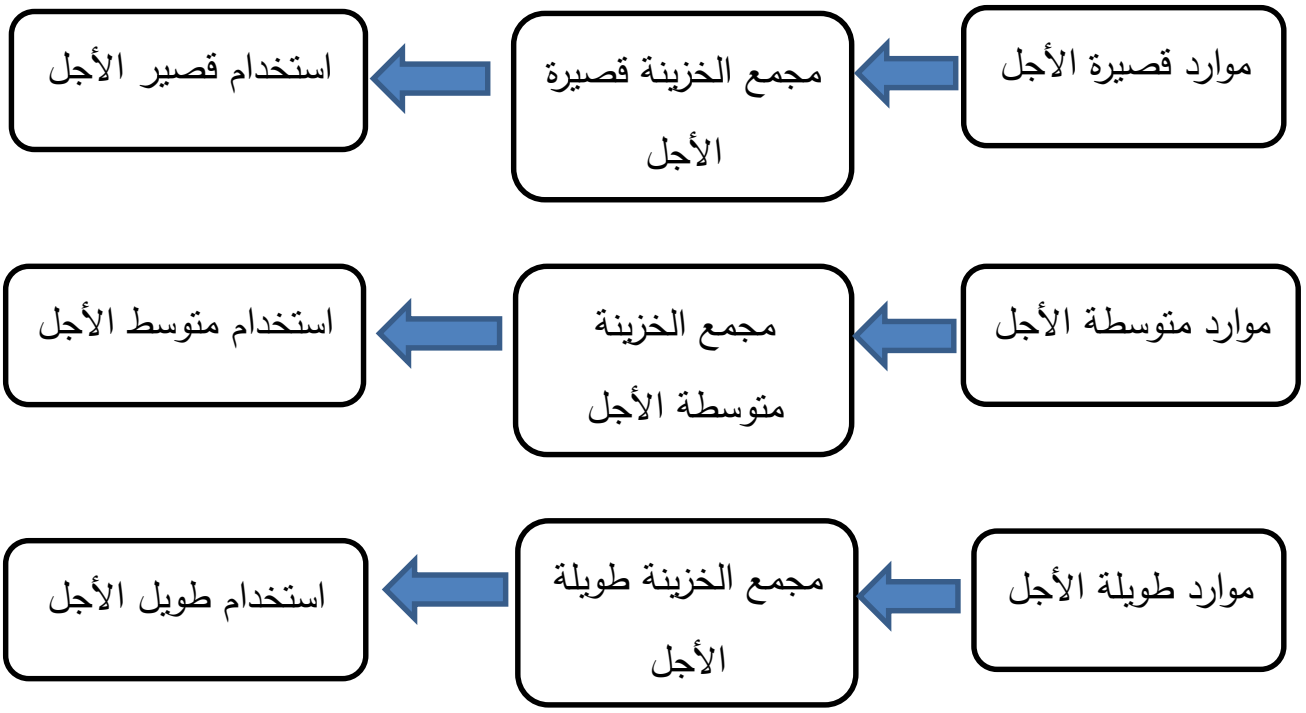
إذا كان رصيد الخزينة للوكالة موجبا، فهذا يعني وجود فائض في الموارد بالنسبة للإستخدامات وهو ما يدفع إلى Pool المركزي للخزينة، وفي حالة الخزينة سالب فعدم الكفاية في الموارد لتغطية الإستخدامات يغطى ب Pool المركزي للخزينة.

1. طريقة تحديد بول pool المتعدد:

على غرار الطريقة السابقة، فهذه الطريقة تعتبر إمكانية تخصيص موارد معينة لإستخدمات معينة، و الحالة الأكثر إستعمالا تتمثل في تخصيص الموارد للإستخدامات حسب مدتها، وتليها الموارد الأكثر إستحقاقا (VALORTILES) أي قصيرة الأجل كالإقتراض من السوق النقدية أو الودائع الجارية ،هذه الموارد تخصص للإستخدامات الأكثر سيولة كالقروض الممنوحة لأقل من سنة و تخصص الموارد المتوسطة الأجل كشهادات الإيداع المصدرة ل5 سنوات للإستخدامات الأجل كقروض الإستهلاك، و أخيرا الموارد طويلة الأجل كالقرض السندي الذي تخصص لاستخدامات طويلة الأجل وأقل سيولة كالقروض العقارية الممنوحة.

ويمكن توضيح طريقة ال Pool المتعدد بالشكل التالي:

الشكل08 : حالة Pool المتعدد و التدفقات الإجمالية



Source : Michel rouah, Gerard naulleau, op.cit ,p 113.

إن هذه الطريقة يتم تسييرها بنفس طريقة بول الوحيد لكن بعد المرور بمرحلة أولية يتم فيها فصل الموارد الطويلة، المتوسطة و القصيرة الأجل و يتم تخصيصها لإستخدامات بمثل ذلك، ويعالج كل نوع من الموارد و الإستخدامات بنفس طريقة بول الوحيد، أي عند حصول رصيد ايجابي يتم تجميعه في المجمع المركزي للخزينة، وفي حالة العكس يتم تغطية العجزمن طرف خزينة مركز الربح .

غير أن هناك مشكلة تصعب معالجتها و المتمثلة في تخصيص موارد الأموال الخاصة إلى إستخدامات، فالتقارب الأكثر إستعمالا و الأكثر حيطة يتمثل في تخصيص الأموال الخاصة (رأس المال،احتياطات،مؤونات) إلى إستخدامات طويلة الأجل و مستقرة من نوع عقارات و سندات المساهمة.

و الرصيد بين الحسابين السابقين يسمى برأس المال العامل للبنك .

3.1 الإختيار بين Pool الوحيد و Pool المتعدد ، التدفقات الإجمالية و التدفقات الصافية .

1. Pool الوحيد و Pool المتعدد ؟

القطب المجمع الوحيد هو الأكثر بساطة في الإستعمال من القطب المجمع المتعدد لأن قواعد تخصيص الموارد للإستخدامات يجب أن تكون واضحة و مطبقة، و من الجانب التطبيقي البنكي يظهر

بأنه ليس دائما من السهل تخصيص الموارد للإستخدامات حسب مدتها أو نوع معدلها، غير أن هذه الطريقة (القطب المجمع الوحيد) هي جد محدودة لكي تكون موضحة لتتبع تدفقات الخزينة ، حيث أن خزينة البنك تفضل منطقيا إعادة تمويل الإئتمان متوسط وطويل الأجل (عقاري) بواسطة موارد من نفس المدة (قرض مستندي)، مع مراعاة أن يكون إعادة التمويل بمعدل ثابت أي تخصيص مورد ذي معدل ثابت إلى استخدام ذي معدل ثابت ، بهدف تفادي خطر المعدلات Risque de taux .

2. التدفقات الإجمالية أو الصافية ؟

في آلية التدفقات الصافية، تلعب الخزينة المركزية دورا فعالا في تسجيل الأرصدة و تغطية العجز في الخزينة أما بالنسبة للتدفقات الإجمالية فالخزينة تقوم بوضع سوق فعلية للأموال داخل البنك، فالوكالة تقرض أو تقترض حسب إحتياجاتها، و التسيير المركزي للخزينة يلعب دورا هاما في آليات التدفقات الإجمالية باعتبارها مركز ربح حقيقي، كذلك الإختيار بين التدفقات الاجمالية أو التدفقات الصافية فإنه مرتبط أساسا بدرجة مشاركة التسيير المركزي للخزينة في تخصيص الموارد و الإستخدامات .

المرحلة الثانية: قياس الأموال و قياس FLOAT:

تمثل المرحلة الثانية لتحديد الهامش على الفوائد حسب مركز الربح، و توجد عدة طرق لذلك:

1. قياس الأموال المتوسطة حسب تاريخ العملية La date d'opération:حيث يتم تراكم الأموال بتاريخ محاسبي (تاريخ العملية)، ويتم تقسيمها على عدد أيام الدورة، هذه الطريقة لا تظهر فعلا الحقيقة الإقتصادية لأن هناك فارق زمني بعدد من الأيام بين الدخول و الخروج الحقيقي لأموال خزينة البنك؛
2. قياس الأموال المتوسطة في نهاية فترة معطاة (قيمة لحظية) valeur instantanée des capitaux: وهي الطريقة أكثر إستعمالا في البنوك؛
3. قياس الأموال المتوسطة بتاريخ القيمة Date de valeur:حيث يتم تجميع الأموال بتاريخ القيمة وتقسيمها على عدد أيام الفترة، و هذه الطريقة لا تعكس كليا الحقيقة الإقتصادية لأن تاريخ القيمة هي من شروط العميل و التي لا تسمح بأخذ الدخول و الخروج الحقيقي للأموال من خزينة البنك؛

4. قياس الأموال المتوسطة بتاريخ الخزينة Date de trésorerie: و هي الطريقة الوحيدة التي تسمح بالقياس الفعلي للأموال المتاحة لدى البنك، و هذه الطريقة أيضا معقدة في التطبيق لوجود متغيرات تسمح بأخذ الأموال بتاريخ الخزينة كالتثبيت حسب تاريخ العملية (تحصيل الشيكات، تخليص الأوراق المالية ،..)وعدد من الأيام للإنتقال من تاريخ القيمة إلى تاريخ الخزينة.

بالنسبة للبنك فإن إختيار طريقة حساب الأموال مهم جدا، لأنه يؤثر بشدة على حساب المردودية حسب مركز الربح، المنتج أو العميل.

ومن ناحية أخرى فإن حساب Float العميل (Float–Clientèle) يكتسي أهمية كبيرة نظرا للربح المحقق علىFLOAT نتيجة لتقييم الأموال الذي يتم عادة بمعدل السوق النقدية، مع العلم أنFLOATالعميل هو الفرق بين تاريخ القيمة الخاصة بالعميل و تاريخ الدخول أو الخروج الفعلي لأموال البنك.

المرحلة الثالثة: معدل التنازل الداخلي للأموال:

بعد قياس رؤوس الأموال بطريقة من الطرق السابقة، نقوم بحساب معدل التنازل الداخلي للأموال و الذي بواسطته تدفع خزينة البنك الفوائد على الموارد المأخوذة من قبل الوكالة أو العكس. تحصل الفوائد على الموارد المطلوبة من طرف الوكالة البنكية أو البنك وذلك من الخزينة المركزية بهدف إعادة تمويل استخداماتها[1].

و لحساب هذا المعدل هناك طريقتان لذلك هما المعدل الوحيد أو المعدل المتعدد.

- المعدل الوحيد Taux Unique: كل الأموال المقرضة إلى الخزينة مقيمة (محسوبة) على أساس معدل واحد عادة ما يكون نفسه معدل السوق النقدي، لكن هو معدل اتفاقي خاص بالبنك، و الذي يرتبط في حد ذاته بمعدل السوق الذي يمكن أن يكون مطبقا. و هذه الطريقة غير معمول بها عادة من طرف البنوك؛

[1]Sylvie de Coussergues,Bourdeaux,Gautier,Péran,Thomas :**Gestion de la banque**, DUNOD, paris,2017, P 160.

- المعدل المتعدد Taux Multiple: نظرا للمشاكل الناشئة عن استعمال المعدل الوحيد للتنازل الداخلي عن الأموال وضعت البنوك معدلات مختلفة للتنازل عن رؤوس الأموال.

بعد المرور بالمراحل السابقة و تحديد كل من العمولات و الهوامش على الفوائد حسب مراكز الربح، نقوم بحساب الناتج البنكي الصافي:

الناتج البنكي الصافي = النواتج الإستغلال –تكاليف الإستغلال

مع العلم أن:

- النواتج= الفوائد المحصلة من الزبائن + العمولات على الأداء و الخدمات
- تكاليف الإستغلال البنكي= الفوائد المدفوعة على الديون + القيم الناقصة المحققة من عمليات السوق

المطلب الثاني: حساب الأعباء المختلفة لمراكز الربح:

يعتبر حساب التكاليف حسب مراكز الربح أهم خطوة للوصول إلى حساب المردودية حسب مركز الربح. وهو يتألف من تحديد حصة النفقات العامة التي سيتم توزيعها على مراكز الربح. هذه العملية معقدة بشكل خاص لأنها تعتمد على حجم الشركة ودرجة دقة حساب التكاليف والعوائد المطلوبة[1]، ومع ذلك من المهم التمييز بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة:

1. **تكاليف مباشرة:**

هذه هي الأعباء التي يتحملها مركز الربح، الذي يولدها والتي يتم تسجيلها مباشرة في مستنداتها المحاسبية مثل تكاليف الموظفين ورسوم الملكية.

2. **تكاليف غير مباشرة:**

هذه هي الأعباء التي تتعلق بمصاريف مراكز التكلفة ومراكز الهيكلة(الإدارات و المديريات)،لا يمكن أن ربطها على الفور بالمركز الربح حيث يتم حساب تكلفتها،ومنه فإنه يستلزم أن يتم

[1]Sylvie de Coussergues,**op.cit**, P 161-162.

تحليلها من أجل أن تكون موزعة بين مختلف المراكز الأرباح وذلك بإحتساب تكلفة وسيطة (أو ما يسمى مفاتيح التوزيع).

يتم توزيع الأعباءالعامة في (04) مراحل وهي:

-تحديدالأعباء حسب المحاسبة التحليلية؛

-توزيعالأعباءعلى مراكز المسؤولية؛

-توزيعالأعباء مراكز الهيكلة والخدمات العامةعلى مراكز التشغيل و الربح؛

-حساب تكاليف التشغيلية وتوزيع فواتيرها إلى مراكز الربح.

أولا/ المرحلة الأولى: تحديدالأعباء حسب المحاسبةالتحليلية

تتكون هذه المرحلة من تحديد مجال محاسبة التحليلية. نستطيع التأكيد على أن محاسبة التحليلية تعتمد على المحاسبة العامة. ومع ذلك يستثني هذا الحساب نفقات معينة (نفقات غير قابلة للتضمين) ويضيف نفقات التي ليست جزءًا من المحاسبة العامة (رسوم إضافية). وبالتالي فإن العلاقة بين المحاسبة العامة ومحاسبة التحليلية هيالواردة في الصيغة التالية:

مصاريف محاسبة التحليلية = مصاريف المحاسبة العامة + المصاريف رسوم تكميلية – غير قابلة للتضمين.

1. مصاريف الرسوم التكميلية: أو المصاريف الإضافية هي مصاريف غير مسجلة في المحاسبة العامة (مع مراعاة القواعد القانونية والضريبية) ولكن يتم الاحتفاظ بها في المحاسبة التحليلية. مثلا: مكافآت الأموال الخاصة؛

2. مصاريف غير قابلة للتضمين: هذه نفقات لا تسهم في النشاط الإنتاجي للشركة، وعادة ما تكون هذه النفقات استثنائية (مثل العقوبات) ونفقات الإدارة العامة. وهم محتجزون في المحاسبة المالية لكنها استبعدت في محاسبة التحليلية.

ثانيا/ المرحلة الثانية:توزيع الأعباء على مراكز المسؤولية

قبل البدء في هذه المرحلة، نود توضيح الفرق بين المراكز المسؤولية المختلفة، و يمكن تعريف مركز المسؤولية[1] على أنه وحدة أو قسم أو فرقة، يوجد على رأسه شخص (مدير المركز) خولت له إدارة المؤسسة حرية اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير هذا المركز لتحقيق أهداف محددة بعد أن وضعت تحت تصرفه الإمكانيات المادية و البشرية الضرورية لتحقيق ذلك. ونميز بين ثلاث عائلات من مراكز المسؤولية[2] :

1. مراكز الربح:

يعطى تفويض السلطة لهذا النوع من المراكز شروط التفاوض التجارية (الأسعار، والخصومات ...). بالنسبة للمدير، فهو يتعلق بتحقيق مستوى من الدخل يسمح بإنشاء هامش (الناتج القومي الإجمالي، مساهمة). على سبيل المثال: فروع البنوك وإدارة النقد.

2. مراكز الدخل :

بالنسبة لهذه النوع من المراكز، يتعامل الوفد مع الأعباء ومستويات النشاط. ففي كثير من الأحيان تكون وكالات المبيعات التي ليس لديها تفويض لشروط التفاوض التجاري: فالتسعير وشروط العملاء تكون ذو طابع مركزي. بالنسبة للمدير، هو الحفاظ على الالتزامات المتعلقة بحجم الأعمال وكذلك الميزانية التشغيلية.

3. مراكز التكلفة :

يشير التفويض إلى مستوى الأعباء المتكبدة لتوفير منتج أو خدمة ما. قد يرتبط هذا التفويض أيضًا باحترام ميزانية عامة التشغيلية. بالنسبة للمدير، يتعلق الأمر في الأساس بإتقان التحكم في مستوى الأعباء. نميز بين ثلاثة أنواع من مراكز التكلفة[3]:

1.3 **مراكز التشغيل:** هذا هو نوع من المراكز يحقق خدمات متكررة التي يتم إضفاء الطابع الرسمي على وضع التشغيل كمراكز لعلاج الشيكات، التحويلات. تكمن ميزة هذا النوع في

[1]زيارة الموقع الإلكتروني https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=113142- في يوم 2019/05/16.

[2]Michel Rouach, Gérard Naulleau, **op.cit**., P 54, 55.

[3]**Idem**, p.56.

المراكز تطوير تكلفة قياسية لكل عملية وبالتالي تحديد الحاجة إلى الموارد وتسهيل إنشاء نظام الفواتير الداخلية؛

2.3 **مراكز الدعم:** هذا هو نوع من مراكز يؤدون خدمات ليست متكررة. أوضاع التشغيل معقدة بشكل عام وإعادة الفواتير الداخلية لمراكز الاستقبال من خدماتها تتم من خلال وحدات العمل؛

3.3 **مراكز الهيكلة:** و تكون عبر دعم العمليات العامة، ومراقبة وتنسيق مراكز المسؤولية الأخرى. خدمات هذا النوع من المراكز ليست متكررة وبالتالي توحيد التكاليف النسبية ليس سهلا. على سبيل المثال: الإدارة العامة، إدارة الرقابة الإدارية.

ومنه فإن مبدأ تقسيم البنك إلى مراكز المسؤولية يؤدي إلى أفضل تخصيص النفقات، وبالتالي تحليل دقيق إلى حد ما للمردودية، وبالتالي تخصيص أفضل للموارد.هذه النفقات، والمعروفة أيضًا باسم الرسوم الإدارية أو النفقات العامة، يجب أن يتم توزيعها على مراكز المسؤولية المختلفة بحسب درجة السيطرة على هذه الأعباء من قبل رئيس المركز وإلا فإن تخصيصها سيكون بلا معنى. تتكون من خطوتين:

4. تمرير الأعباء وفقا لطبيعتها عن طريق مراكز الأعباء و التي هي محض أداة للمحاسبة التحليلية لتسهل توزيع الأعباء وفقا لطبيعتها ؛

5. توزيع الأعباء على مراكز المسؤولية، وهناك حالتين لذلك:

- مركز الأعباء يتعلق بمركز مسؤولية واحد: فيتم تسجيل الأعباء المعنية مباشرة في حسابات المركز كجزء من مكونات الميزانية الخاصة به؛
- مركز الأعباء يتعلق بعدة مراكز للمسؤولية: فيتم تحميل الأعباء على مراكز المسؤولية على أساس مفاتيح التوزيع المحددة لهذا الغرض.

ثالثا/ المرحلة الثالثة: توزيع الأعباء مراكز الهيكلة و الخدمات العامة على مراكز التشغيل و الربح

تتكون هذه الخطوة في توزيع حصة من التكاليف غير المباشرة الناشئة عن مراكز الهيكلة والدعم على مراكز التشغيل والربح. بالنسبة للمراكز الهيكلية، التي لا تقدم خدمات محددة، يعتمد توزيع الأعباء على مفاتيح التوزيع التقليدية و تأخذ كمعيار للتوزيع الجانب العملي .نستطيع على سبيل المثال، تحديد

المفاتيح وفقًا لنسبة موظفي المراكز الأرباح أو الائتمانات التي يمنحونها أو الحسابات التي يفتحونها. و أما لمراكز الدعم التي يتم تحديد خدماتها، فيعتمد تخصيص الأعباء على وحدات العمل التي تتوافق مع طبيعة الخدمة.

المرحلة الرابعة: حساب تكاليف التشغيلية وتوزيع فواتيرها إلى مراكز الربح

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد تكلفة العمليات التي تقوم بها المراكز التشغيلية قبل توزيع الفواتير إلى مراكز الربح المختلفة:

1. قياس تكاليف التشغيلية: وهو يتألف من حساب تكاليف العمليات التي تنفذها المراكز التشغيلية من أجل أنها تعمل كأساس لفوترة هذه العمليات لمراكز الربح من خلال الآلية سعر التنازل الداخلي.

يتم قياس تكاليف العمليات وفقا للطرق التالية:

1.1 طريقة التكلفة الحقيقية: يتم حسابها بقسمة جميع نفقات المركز التشغيلي على العدد العمليات التي تنفذها هذه الأخيرة. وبالتالي يتم استخدام هذه التكلفة لفواتير المعاملات، لديها ميزة أنها تلاءم نفقات المحاسبتين، لكنها تحتوي على سلبيات تتمثل في:

- النشاط الزائد أو النشاط الضعيف يمكن أن يكون له تأثير كبير على التكلفة الحقيقية، وهكذا نتيجة لمركز الربح الذي خضع للإختلاف بشكل مستقل عنه؛
- يتحمل مركز الربح التكلفة الفعلية للمركز التشغيلي إذا كان موجها إليه الخدمات الخارجية الذين سوف تسعر المعاملات بسعر السوق ، ونتائج هذا المركز سيكون مختلفا؛

2.1 طريقة التكلفة القياسية: يمكن تعريف التكاليف القياسية على أنها التكاليف المتوقعة في ظل الظروف العادية لعمل المركز التشغيلي، ولا سيما من حيث الإنتاجية ومستوى

النشاط[1].عيب هذه الطريقة هو أن التكاليف القياسية قد تكون مختلفة عن التكاليف التي تمارس في السوق.

3.1 طريقة تكلفة السوق: للتغلب على عدم كفاءة الطريقة السابقة، تقدر هذه الطريقة تكاليف عمليات مركز العمليات على أساس أسعار السوق. أسعار البيع يتم تحديدها بالرجوع إلى التكاليف التي تطبقها المؤسسات الأخرى لمقارنة مراكز الربح بشروط المنافسة عيب هذه الطريقة هو صعوبة الحصول على معلومات التكلفة السوق.

4.1 طريقة التكلفة الحدية: التكلفة الحدية هي التكلفة الإضافية الناتجة عن منتج أو خدمة إضافي. هذه الطريقة مفيدة للمراكز التي ترغب في بدء نشاط جديد، التخلي عن واحدة قديمة.

5.1 طريقة التكلفة الكلية: وفقًا لهذه الطريقة، يتم أخذ جميع الأعباء في الإعتبار (متغير وثابت). على الرغم من أن هذه الطريقة لها عيوب فهي تتطلب استخدام عدة مفاتيح التوزيع الذي قد يكون مشكوكا فيه، لكنه يوفر في المقابل تقدير المردودية الذي يأخذ في الإعتبار جميع تكاليف التشغيلية و الهيكلية.

6.1 طريقة التكلفة الجزئية: على عكس طريقة التكلفة الكلية، نأخذ فقط بعض التكاليف غير المباشرة (لا تؤخذ التكاليف الهيكلية في الاعتبار) ليتم تضمينها في التحليل. ميزته هو الطابع الديناميكي، الذي يضمن لرئيس مركز أفضل مراقبة لتكاليف.

7.1 طريقة التكلفة الثابثة و التكلفة المتغيرة: هذه الطريقة التي تهدف إلى تقييم حجم الأنشطة على تكلفة الوحدة يميز بين الأعباء الثابتة التي تعتمد على القدرة وفترة الإنتاج و مصاريف متغيرة مرتبطة بالنشاط. تستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في الصناعة ولكنها لا تتكيف مع خصوصية النشاط المصرفي.

8.1 طريقة التكلفة المستهدفة: ليس غرض هذه الطريقة هو تقدير التكاليف بل أهداف التكاليف الداخلية عندإعداد منتجات أوخدمات جديدة. مبدأ الحساب هو :

[1]Henri CALVET,**Méthodologiede l'analyse financière des établissements de crédit**, ECONOMICA, 2émeédition, Paris, 2002. p. 245.

التكلفة المستهدفة = سعر البيع التنافسي – الهامش المتوقع.

يتم تعيين الهامش المتوقع بواسطة المديرين وفقًالأهدافهم. سعر البيع التنافسي معطى من الدراسات التسويقية. نقطة الانطلاق في طريقة التسعير هذه هي الهامش المتوقع.

9.1 طريقة (ABC Activity Base Casting): يعتمد أسلوب ABC على افتراض أن المنتجات تستهلك الأنشطة و أنشطة تستهلك الموارد. هذا النهج الاقتصادي الدقيق يزيل في بعض الأحيان الطابع التعسفي لمفاتيح التوزيع التقليدية. وهو وسيلة معقدة لتطبيقها لكنه يعتبر أفضل ما يناسب القطاع المصرفي.

2. فوترة عمليات مراكز التشغيلية إلى مراكز الربح:

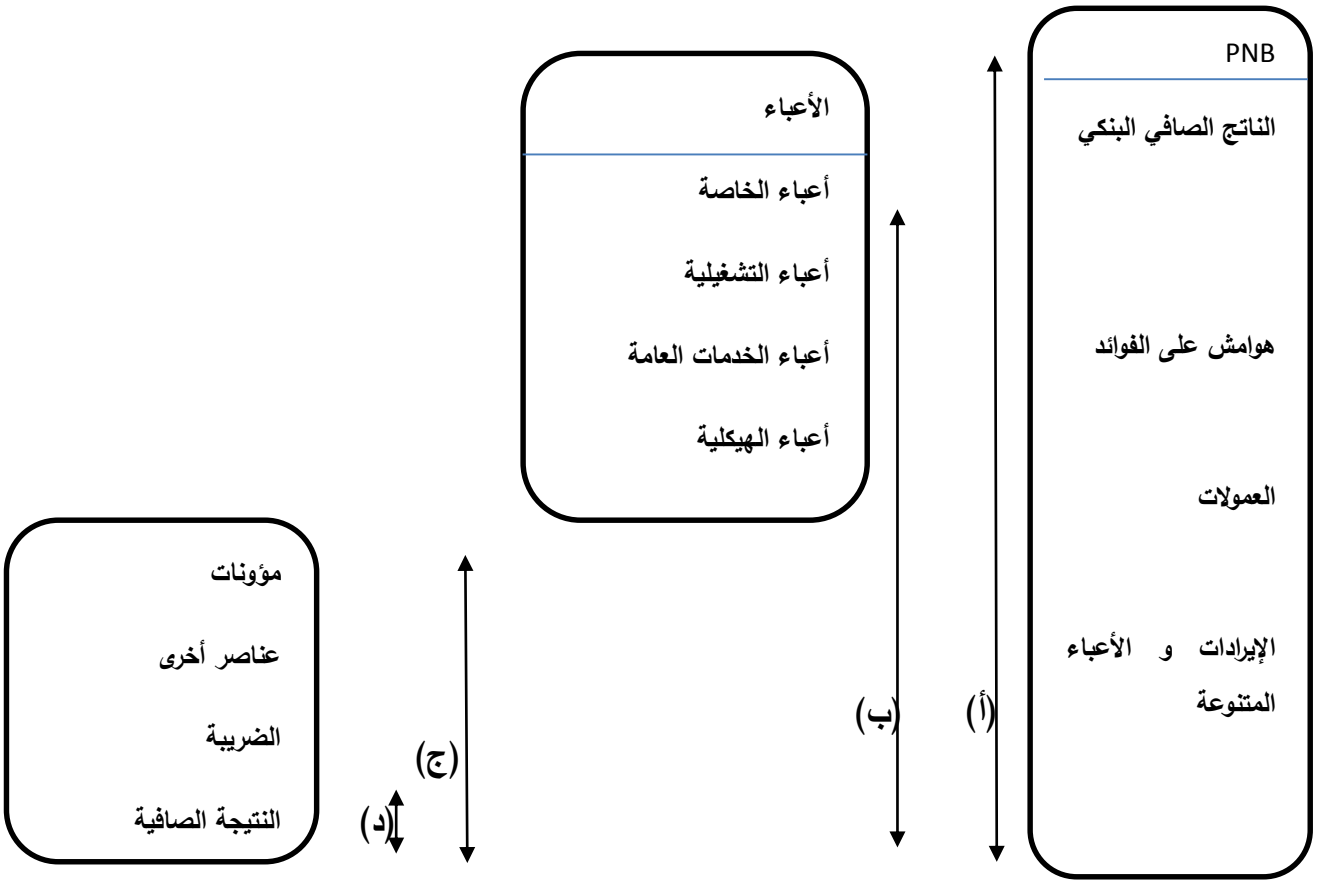
تتضمن هذه الخطوة توزيع جميع أعباء العمليات على مراكز الربح عبر مفاتيح التوزيع التي تسمح بتحديد مجموعة الأعباء المباشرة و غير المباشرة التي يجب أن تتحملها.

المطلب الثالث: تحديد النتيجة الصافية حسب مركز الربح

بمجرد تحديد الناتج صافي البنكي والتكاليف المحددة، يصبح من الممكن الوصول إلى النتيجة الصافية. ففي الواقع، فإن طريقة الوصول إلى هذه النتيجة مهمة للغاية لأسباب تتعلق بمصداقية الرقابة الإدارية ولتحفيز الموظفين، فهي تمكنهم من التمييز بين الأعباء و الإيرادات التي تخضع لسيطرتها من تلك التي يتم تخصيصها بشكل تقليدي كأعباء هيكلية، بالإضافة إلى ذلك، فهي مؤشر أساسي لتشخيص أداء البنك، ويمكن مقارنته مع العام السابق، وذلك لتحديد الإختلافات وتحليلها، أو مع المنافسين (داخليا أو خارجيا) [1]. و الشكل التالي يبين العناصر المتمكن منها على مستوى مركز الربح، عن تلك التي ليست كذلك:

[1]Michel ROUACHE, **op.cit**. P.178-184.

الشكل 09: تمثيل لمكونات نتيجة مركز الربح



Source :Michel ROUACHE, op.cit. P178.

(أ) المساهمة في النفقات الخاصة:

تحسب هذه المساهمة على النحو التالي:

المساهمة في النفقات الخاصة= +الناتج البنكي الصافي للمركز – الأعباء الخاصة بالمركز الربح

يأخذ مستوى الهامش هذا في الاعتبار فقط التكاليف المباشرة (بما في ذلك مخصصات الإهلاك) في مركز الربح ، أي تلك التي يتمتع المدير بالتحكم الكامل فيها ، سواء من حيث الحجم أو السعر؛

(ب) المساهمة في المصاريف الخاصة وتكاليف المعاملات:

يتم الحصول على هذه المساهمة عن طريق طرح من مستوى الهامش السابق تكاليف التشغيل التي تصدرها المراكز التشغيلية . تكلفة العمليات التي تتم توزيعها على مراكز الربح تعتمد على طريقة حسابها(التكلفة الحقيقية ، التكلفة القياسية ، تكلفة السوق)؛

(ج) النتيجة التشغيلية الإجمالية:

يتم الحصول على هذا المستوى من الربح بعد خصم من الهامش السابق نفقات مراكز الدعم والهيكل (تكاليف غير مباشرة أخرى).

الأعباء الهيكلية من التوزيعات التقليدية، تفرض على مركز الربح، ولا يمكن سيطرة عليها.

من ناحية أخرى الخدمة العامة، من مفاتيح التوزيع التشغيلية، قد تسيطر عليها مراكز الربح لكن جزئيا؛

(د) النتيجة الصافية:

يتم الحصول عليها عن طريق طرح النتيجة التشغيلية الإجمالية (RBE) من عدد معين من عناصر المحاسبة والضرائب التي لا يمكن التحكم فيها من قبل مركز الربح. هذه البنود هي مخصصات و استرجاع المؤونات، وخسائر وأرباح مختلفة، والضرائب.

المبحث الثالث: تقييم المردودية حسب مركز الربح

يجب ألا يتوقف قياس المردودية حسب مركز الربح فقط عن طريق حساب الأرصدة الوسيطية، النتيجة الصافية، لكنه يحتاج إلى مؤشرات أخرى مثل نسب الإدارة وبعض عمليات التحقق والتدابير الواجب اتخاذها في تحليل المردودية.

المطلب الأول: الاحتياطات الواجب اتخاذها عند حساب المردودية حسب مركز الربح

نظام تتبع المردودية مركز الربح يمكن أن يصبح ثقيلا جدا ومعقدا جدا. لهذا السبب من الضروري تبسيط هذا النظام وتكييفه من خلال:

- اختيار عدد غير مبالغ فيه من مراكز الربح، وتطبيق المنهجية واتفاقيات تحليلية بسيطة للغاية تتناسب مع حجم الشركة؛
- يجب أن يكون المديرون والقادة قادرين على التفريق بين الأدائين (الماضي و الحاضر)، واتخاذ القرارات الصحيحة لأن خصوصية النشاط المصرفي و الإلتزام بالعمليات ذات دورات طويلة، مثل الاعتمادات المتوسطة والطويلة الأجل لها تأثيرات متأخرة على مردودية المراكز، مما يعقد الفصل بين القرارات القديمة والحالية؛

- من الضروري إعادة ربط جميع النتائج التي تم الحصول عليها لأن القراءة المطلقة لم تعد منطقية. فالمقارنة تتم مع مراكز الربح الأخرى ، مع نتائج من نفس المركز ولكن مع الفترات الماضية و البيانات المتوقعة والأهداف المحددة لتلك الفترة .

المطلب الثاني: طريقة مؤشرات المردودية للبنك

يمكن أن تقسم أهم مؤشرات المردودية إلى مجموعتين هما: مؤشرات مردودية الاستغلال و مؤشرات المردودية الكلية.

أولا/ مؤشرات مردودية الاستغلال

هناك مؤشران أكثر إستعمالا و هما: المعامل الخام للإستغلال و المعامل الصافي للإستغلال.

1. **المعامل الخام للإستغلال :** و هو عبارة عن النسبة بين نفقات الاستغلال (أعباء الاستغلال البنكية و تكاليف البنية) و إيرادات الاستغلال (نواتج الاستغلال البنكي) هذا العامل يشير إلى قدرة البنك على تغطية مجمل تكاليف الاستغلال بواسطة العوائد ذات نفس الطبيعة.
2. **المعامل الصافي للإستغلال :** هذا المعامل يحسب انطلاقا من المفهوم الأصلي لأرصدة التسيير، و هو النسبة بين تكاليف البنية و الناتج البنكي الصافي، و حسب المفهوم الحديث للأمانة العامة للجنة البنكية، فهذا المعامل عبارة عن النسبة بين تكاليف البنية و الناتج الكلي للإستغلال.

المعامل الصافي للإستغلال = تكاليف البنية / الناتج الكلي للإستغلال

كما يشير هذا المعامل إلى الثروة المنتجة (الناتج البنكي الصافي أو الناتج الكلي للإستغلال) بتسخير مجموع تكاليف البنية؛

و المؤشر: النتيجة الإجمالية للإستغلال / الناتج البنكي الصافي أو (الناتج الكلي للإستغلال)، يشير إلى الثروة المنتجة المتاحة للبنك بعد دفع نفقات البنية لتكوين مخاطر الائتمان و مكافأة المساهمين.

هذا المؤشر (المعامل الصافي للإستغلال) له دلالة كبيرة بالنسبة للمحلل المالي، فإذا كان مرتفع مثلا فإنه يشير إلى حالتين:

– المردودية الصافية تكون ضعيفة و ذلك عندما تكون الظروف ملائمة أي محدودية مؤونة مخاطر الائتمان.

– المردودية الصافية تكون سالبة عندما تكون الشروط أو الظروف غير مستقرة لممارسة الأنشطة البنكية، أي عدم كفاية الهامش المتبقي بعد دفع تكاليف البنية لتحقيق مردودية .

من جهة أخرى ترجمة المستوى المحقق من المعامل الصافي للإستغلال هو ليس بالأمر الهين، فمثلا ارتفاعه يعني أمرين:

– ضعف الناتج البنكي الصافي (أو الناتج الكلي للإستغلال) الذي ينتج عن الحجم غير المقبول من الأموال الممنوحة تحت تسيير غير كفؤ و فعال بالإضافة إلى أثر السعر غير المحفز كمجانية بعض الخدمات أو ضيق هامش الوساطة.

– كبر تكاليف البنية بالنسبة لحجم العمليات المحققة، هذا يعني أن العوامل البشرية و المادية لها إنتاجية غير كافية. بصفة عامة المعامل الصافي للإستغلال يعكس في نفس الوقت إنتاجية البنك و شروط تسعير منتجاته وخدماته.

ثانيا/ طرق إتباع المردودية بواسطة المؤشرات

من أجل إيضاح تركيبة المردودية على مستوى البنك، مراقبي التسيير يستعملون طريقة المتابعة بالمؤشرات، هذه الأخيرة هي مقسمة إلى :

1. **العائد على نسب الأسهم**:

يتم رصد هذه النسب بعناية فائقة من قبل المديريات العامة.

نسبة الرئيسية هي نسبة بين (صافي الدخل / حقوق المساهمين).

هذه النسبة تعكس مستوى أجور الأموال الخاصة المخصصة لمركز الربح ؛

العائد على حقوق المساهمين = (صافي الربح بعد الضرائب / الأموال الخاصة (بعد دفع الأرباح))

وهي تشبه إلى حد كبير النسبة الأولى ؛

و نسبة العائد إضافية على حقوق المساهمين = التغيير في صافي الدخل / التغيير في الأموال الخاصة

مما يدل على مكافأة الأموال الإضافية الخاصة الممنوحة لمركز الربح .

حساب هذه النسبة معقد لأنه من الصعب معرفة حصة الأسهم مخصصة إلى مراكز الربح؛

2. **مؤشرات المردودية:**

يمكن اخذ عدة أشكال و ذلك حسب الأولويات الإستراتيجية التي تهم مراقب التسيير و الأكثر إستعمالا هي:

1.2 **مؤشر الربحية:** و يمكن تمثيله بالنسبة أدناه

مؤشر الربحية = النتيجة الصافية / الناتج البنكي الصافي

و تقيس القدرة النسبية للبنك للحصول على ربح من مميزات نشاطها الجاري بصفة عامة (مستوى النشاط، شروط التفاوض التجاري، مستوى الأعباء).

2.2 **مؤشر الإيرادات على الأعباء:** و يمكن تمثيله بالنسبة التالية:

مؤشر الإيرادات على الأعباء = الناتج البنكي الصافي /(أعباء الاستغلال + الاهتلاكات)

و هو يترجم الوزن النسبي للأعباء بالنسبة للإيرادات، و متابعة هذا المؤشر يتلاءم مع الوضعية، أين لا يمكن للبنك التخلي عن طلب ترخيص بالنفقات لمختلف أعباء الاستغلال.

3.2 **مؤشر الهامش الخام الكلي** : و يمكن تمثيله بالنسب التالية:

مؤشر الهامش الخام الكلي = الناتج البنكي الصافي / مجموع الميزانية

أو

مؤشر الهامش الخام الكلي = الناتج البنكي الصافي / القروض الممنوحة

و يبين هذا المؤشر مستوى الهامش المأخوذ قبل طرح الأعباء العامة و المؤونات، كما يعطي مفهوم عام حول المستوى العام لنشاط البنك.

4.2 **مؤشر الهامش الصافي الكلي:** الذي يمثل بمايلي:

مؤشر الهامش الصافي الكلي = النتيجة الصافية / مجموع الميزانية

أو

مؤشر الهامش الصافي الكلي = النتيجة الصافية / القروض الممنوحة

و هو شبيه بالمؤشر السابق إلا أنه يتم طرح الأعباء العامة و المؤونات من أجل إعطاء رؤية صافية لمستوى نشاط البنك.

3. مؤشرات الإنتاجية:

هذه المجموعة من المؤشرات تبين متابعة الشروط التي من خلالها تم تحقيق الناتج البنكي الصافي، و هي تتضمن:

1.3 **مؤشرات الأعباء على القروض الممنوحة:**

هذا المؤشر له دلالة عامة على مستوى الأعباء المستهلكة من طرف البنك من اجل الوصول إلى مستوى النشاط المتحصل عليه.

2.3 **مؤشر إنتاجية العمال:** و يمثل بالنسبة التالية

مؤشر إنتاجية العمال = الناتج البنكي الصافي / مجموع العمال

يأتي هذا المؤشر كمكمل للمؤشر السابق حيث يقيس معادلة رقم الأعمال المحقق من طرف كل عميل أجير، وهناك أيضا:

المؤشر: القروض الممنوحة / مجموع العمال

و هذا المؤشر يدل على الأموال الممنوحة المدارة بكل عامل أجير.

4. **مؤشرات متابعة مخاطر القرض:** القروض الممنوحة إلى عملاء ذوي احتمال كبير لعدم التسديد تؤثر على مردودية البنك، لذا يجب على البنك أن يتابع هذه المخاطر على المستوى الأولي، أي على مستوى البنك و ذلك بواسطة مؤشرات أكثرها إستعمالا هي:

مؤشر: الأموال الممنوحة المشكوك فيها / المجموع الكلي للقروض الممنوحة

هذا المؤشر يقيس الجزء من الأموال (القروض)الممنوحة إلى عملاء ذوي صعوبة في التسديد بالنسبة لمجمل القروض المسيرة من طرف البنك.

مؤشر: المؤونات / مجمل القروض الممنوحة

أو

مؤشر: المؤونات / القروض المتنازع

هذا المؤشر يدل على المؤونة المخصصة من قبل البنك طيلة فترة الحساب المعتبرة.

و منه فإن إعداد هذه المؤشرات يستلزم معرفة جيدة للأرصدة الوسطية للتسيير التي تعالج التكاليف و الإيرادات الناجمة عن نشاط البنك.

و إنها أفضل طريقة لتسمح بمتابعة نشاط البنك بهدف اكتشاف نقاط قوة و ضعف تسييره[1].

[1] Michel Rouach, Gérard Naulleau, op.cit., P 184-186.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المردودية التي تعبر عن العلاقة بين الأرباح المحققة أو النتائج المحصل عليها و عوامل الإنتاج المستعملة فعلا لتحقيق ذلك، و تم توضيح التفريق بينها و بعض المفاهيم المشابهة للمردودية كالربحية، السيولة و الفعالية حيث تم التحكم في معانيها، علاقتها و اختلافها عن المردودية ، أما بالنسبة للوسط البنكي فقد تم تقديم محاور قياس المردودية في البنوك و المتمثلة في مركز الربح، المنتج و العميل. وتم الإشارة إلى الصعوبات االتي تواجه قياس في الوسط البنكي، و قد تم دراسة قياس المردودية حسب مركز الربح ، و التي تم فيها دراسة الخطوات التي يجب المرور بها حتى تسمح لنا بمعرفة مردودية كل مركز، وتم بعدها تقييم هذا النوع من محاور المردودية بإستعمال طريقة نسب المؤشرات التي تعطي نظرة دقيقة عن الصحة المالية للبنك، و تساعد المحلل المالي في هذا الجانب عن طريق إظهار العوامل المتحكمة في المردودية من تكاليف عامة، مؤونات، عدد العمال، طريقة التسيير.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري

تمهيد:

تعتبر الدارسة الميدانية تطبيقا لما تم التطرق إليه بالجانب النظري فبعدما تعرفناعلى الإطار النظري لكل من النشاط البنكي و المردودية في القطاع البنكي وحتى لايكون هذاالعمل مجرد او معزولا عن الواقع التطبيقي تم إجراء دراسة حالة بعض الوكالات من البنك القرض الشعبي الجزائري CPA .

لتحقيق هدف الدراسة قسمنا الفصل إلى مبحثين حيث تضمن مايلي:

المبحث الأول: لمحة عن القرض الشعبي الجزائري(CPA) و مديرية التنبؤ و مراقبة التسيير؛

المبحث الثاني: قياس مردودية حسب مركز الربح و تقييمها؛

المبحث الأول: لمحة عن القرض الشعبي الجزائري(CPA) و مديرية التنبؤ و مراقبة التسيير

في هذا المبحث سنقوم بعرض عام لبنك القرض الشعبي الجزائري، ومديرية التنبؤ و مراقبة التسيير محل الدراسة متناولين في ذلك نشأة، مهام، أهداف وأهم الأقسام المكونة لها ووظائف كل واحدة منها.

المطلب الأول: نبذة عن القرض الشعبي الجزائريCPA

اولا/ النشأة والتطور:

تمّ تأسيس القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 26ديسمبر 1966،بموجب مرسوم رقم 66/366 برأس مال قدره 15مليون دينار، وهوشركة اقتصادية عمومية يقوم بكل الأعمال البنكية ،كالتي تتم وفقا لقوانين الاقتصادية المعمول بها،فهي خدمات بنكية يؤديها البنك وبالمقابل يقبض فوائدعليها،وبموجب سجلهاالتجاري 84/BC. 803 Bأصبحت شركةذات أسهم،وقد ورث البنك مجموع النشاطات المصرفية التي كانت تديرها من قبل البنوك الشعبية في[1]:

-البنك الشعبي التجاري و الصناعي للجزائر (BPCIA)؛

-البنك الشعبي التجاري و الصناعي لعنابة(BPCIAN)؛

-البنك الشعبي التجاري و الصناعي لوهران (BPCIO)؛

-البنك الشعبي التجاري و الصناعي لقسنطينة (BPCIC)؛

-البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

كذلك من طرف مؤسسات أجنبية والمتمثلة في :

- بنك الجزائر مصر سنة1967 (BMAM-MISR)؛

-شركة مرسيليا للقرض(SMC) سنة 1968 ؛

-المؤسسة المصرفية الفرنسية للقرض سنة1972 (CFCB).

وفي فترة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفيةعضويا و ماليا بتقسيم القطاع البنكي، نتيجة تخصيصها أكثر بإنشاء بنوك مكلفة بقطاعات محددة، انبثق عن القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 1985/04/30بنك التنمية المحليةBDL وهذا بموجب مرسوم 65/85 و تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة وتحويل 550 موظف وإطار و89000 حساب تجاري للزبائن.

[1]المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك.

وبعد إصدار القانون المتعلق بإستقلالية المؤسسات في 1988 م أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تملكها الدولة كليا، يخضع للتشريع البنكي و التجاري بإعتباره بنكا عاما و شاملا مع الغير .وإبتداءا من سنة 1996 و بمقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة وضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية، وبعدما وفى البنك بكل الشروط المؤهلة المنصوص عليها في أحكام قانون النقد والقرض (قانون 10/90)الصادر في 14 أفريل 1990 م حيث بلغ رأس مال البنك عند التأسيس 15 مليون دج، تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد و القرض، وأصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر يهتم بإعطاء كل أشكال القروض لمختلف القطاعات.و طبقا للقانون الأساسي الذي يحدد المؤسسة كمصرف ذو نشاطات شاملة ، فمهمة القرض الشعبي الجزائري تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء و الأشغال العمومية، قطاع الصحة والصناعة الأدوية، التجارة والتوزيع، الفندقة والسياحة، ووسائل الإعلام، الصناعات المتوسطة والصغيرة و التقليدية. وطبقا لأحكام القوانين السائدة في الجزائر فإن القرض الشعبي الجزائري يقوم بالعمليات المصرفية والقروض وهو مؤهل لقبض ومنح القروض بمختلف أشكالها والمساهمة في رؤوس أموال كل المؤسسات وفتح الإعتمادات لحساب الغير ممنوحة من طرف مؤسسات مصرفية أخرى.

المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة:

بنك القرض الشعبي الجزائري هو هيئة مالية حكومية مشكلة قانونا مؤسسة مالية عمومية برأس مال قدره 48 مليون دج، وكغيره من بقية البنوك و الهيئات المالية يعتمد على جمع و تحصيل أموال من القطاعين العام والخاص، و الإستثمار بتقديم قروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل.

تتمثل الوظائف الأساسية لوكالة القرض الشعبي الجزائري في[1] تقديم قروض للحرفيين، الفنادق،القطاعات السياحة و الصيد،التعاونيات غير الفلاحية الصغيرة و المتوسطة،إضافة إلى إقراض أصحاب المهن الحرة و قطاع المياه و الري، و من أجل القيام بهذه الوظيفة يقوم البنك على مجموعة من :

أولا: مهام بنك القرض الشعبي الجزائري :

من أهم المهام التي يسعى البنك للوصول إليها :

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات خاصة بالتجارة الخارجية .
- مواكبة التطورات الجديدة التي يشهدها العالم وذلك بتطوير المنتجات المصرفية و الإعتماد على التكنولوجيا في إنتاج منتجات وخدمات جديدة.

[1]المصدر : وثائق مقدمة من طرف البنك.

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية وفقا للقوانين المعمول بها.
- توفير و تطوير شبكات، ووضع وسائل حديثة، وأجهزة وأنظمة معلوماتية .
- دراسة السوق المصرفية و تجزئتها إلى حسب السلوك و إحتياجات و رغبات زبائنه.
- العمل على زيادة و تنمية الموارد بأقل التكاليف في ظل الإمكانيات المالية و النقدية المتاحة.
- تحسين العلاقات مع الزبائن خاصة من خلال اللباقة ، وحسن المعاملة من طرف موظفي البنك لهم.
- تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام الإعلام الآلي.

ثانيا: أهداف بنك القرض الشعبي الجزائري :

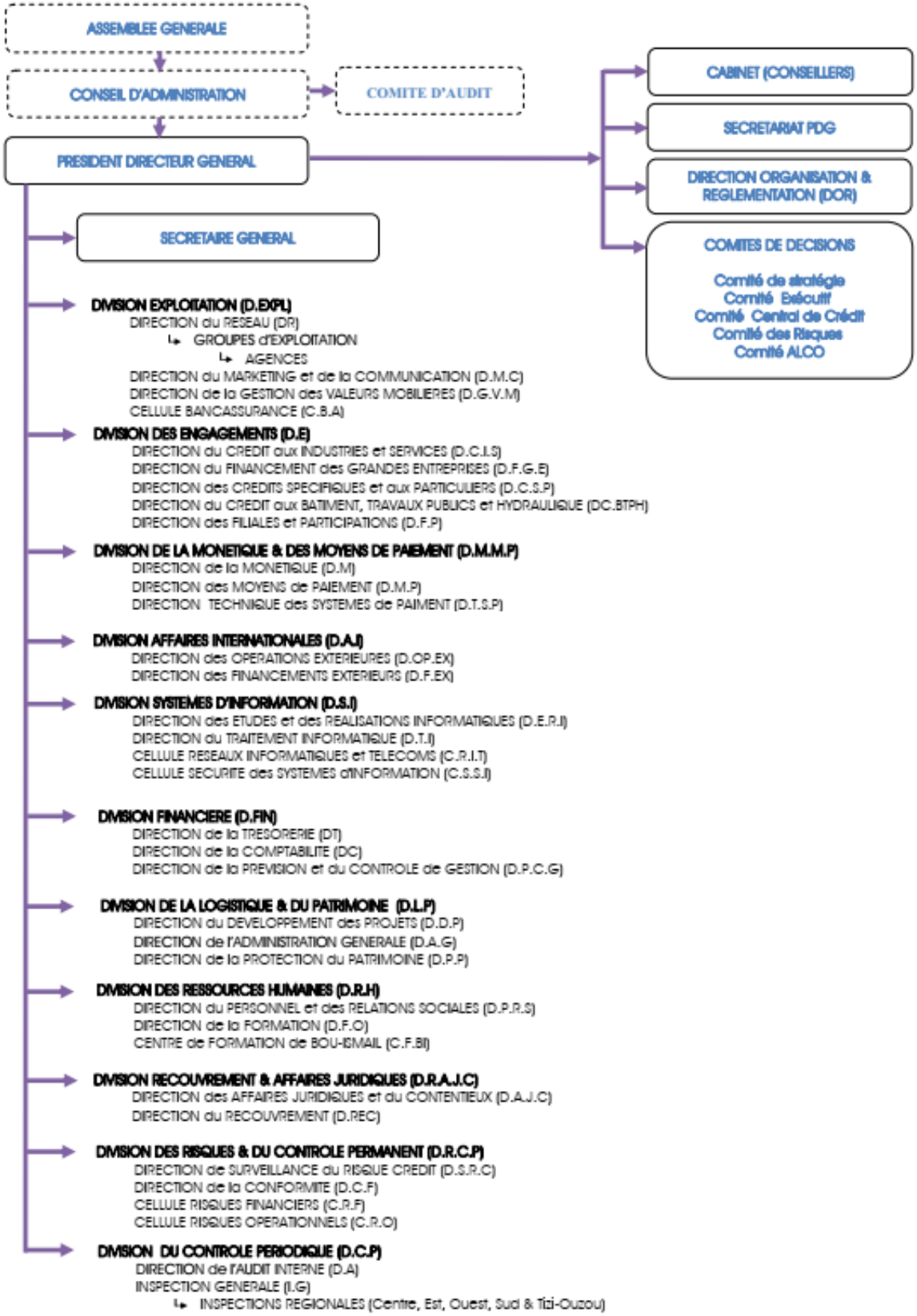
يمكن أن نلخص أهداف القرض الشعبي الجزائري فيما يلي :

- تحسين و جعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحولات اللازمة عن طريق تقوية المراقبة.
- التطور التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في الميدان التسيير وكذا التسويق.
- التوسع ونشر الشبكة و الإقتراب من الزبائن وكذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية.
- تحسين و تطوير أنظمة المعلومات وكذا الوسائل التقنية .
- التحكم في القروض وكذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية .
- وضع عملية لتقوية التقديرات و مراقبة التسيير على مستوى مختلف المراكز المسؤلة.

يمكن توضيح المخطط الهيكلي ل CPA على المستوى الوطني[1] في الشكل التالي(الملحق1):

[1]المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك.

الشكل 10: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري.



المصدر :وثائق مقدمة من طرف البنك.

المطلب الثالث: مديرية التنبؤ و مراقبة التسيير

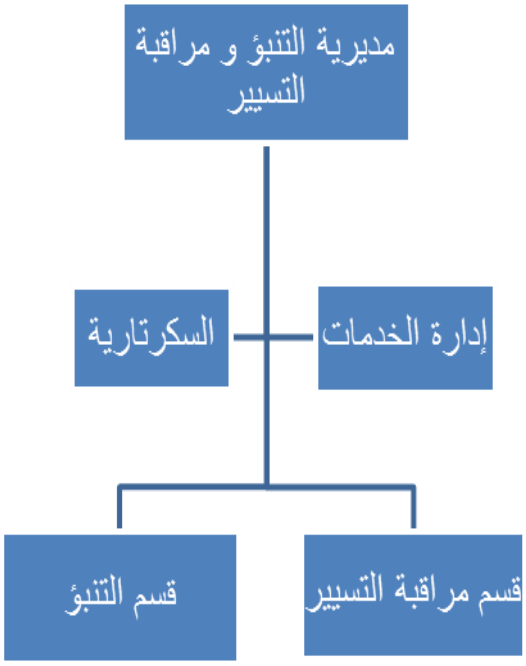
اولا/ تعريف المديرية :

وهي مديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في البنك إذ تسهر على متابعة وضع برنامج العمل، وتوقعات الميزانية ومراقبة الإنجازات و لها عدة مهام، نذكر مايلي:

- تطوير ومراقبة معايير الإدارة؛
- قيادة ومراقبة التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة البحث عن أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية؛
- تقييم أداء الشبكة؛
- تنفيذ أدوات تحليل التنبؤ والرقابة والإدارة؛
- تطوير أدوات لتحليل هوامش الوساطة الإجمالية و إدارة إستراتيجية البنك؛
- مراقبة الجودة من خلال تطوير محاسبة تحليلية ملائمة ؛
- إعداد تقارير النشاط الدورية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التنبؤ و مراقبة التسيير[1]:

الشكل11: الهيكل التنظيمي لمديرية التنبؤ ومراقبة التسيير(الملحق2):



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك.

[1]المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك.

ثانيا/أقسام المديرية:

و منه ينقسم DPCG إلى:

1.2 **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد الخاص بالمديرية؛
- تحديد المراسلات واستقبال وارسال الفاكس.

2.2 **قسم التنبؤ:** و هو مسؤول عن مايلي:

- إعداد و إخطار الميزانيات وفقا لخطوات إجراءات الميزانية ؛
- تحليل درجة تقدم إنجازات الميزانية و إنشاء تقارير الإنجازات الدورية؛
- التعامل مع مطالبات بالنفقات الاستثنائية من قبل مراكز المسؤولية ؛
- تحسين أدوات التنبؤ لتتكيف بشكل أفضل مع كل مركز المسؤولية.

3.3 **قسم مراقبة التسيير:** و هو مسؤول عن مايلي:

- تحديد تكاليف التشغيلية المختلفة لجميع الأنشطة المصرفية؛
- تطبيق اللامركزية الأهداف لتحويل الأهداف الإستراتيجية للبنك إلى الأهداف التشغيلية محددة لكل مركز المسؤولية ؛
- تحليل المردودية على محاور مختلفة: عن طريق مركز الربح ، من خلال العملاء ، من خلال المنتج ؛
- تصميم وتثبيت لوحات القيادة اللازمة لإدارة النشاط؛
- تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من قبل كل مركز المسؤولية وكذلك النتائج الإجمالية للبنك، وفقا للموارد المخصصة بالنسبة لأهداف المحددة مسبقا؛
- اقتراح الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء ومردودية البنك.

المبحث الثاني: قياس مردودية حسب مركز الربح و تقييمها

وصلنا في النهاية إلى الهدف النهائي لعملنا: قياس و تقييم مردودية وكالات القرض الشعبي الجزائري.

في هذا المبحث سوف نقدم النهج المختار لقياس المردودية عن طريق الوكالة. هذا النهج هو كما يلي:

1. إعادة المعالجة التحليلية لناتج الصافي البنكي (PNB) لتسليط الضوء عليه و على مكوناته التي تتمثل في: هامش الفائدة و هامش العمولات و النتيجة المالية ونتائج الأنشطة الأخرى في جلب جميع العبارات والتفسيرات اللازمة لتحقيق الناتج البنكي الصافي؛
2. إعادة المعالجة التحليلية للنتيجة و تكون بتوزيع الأعباء المركزية و الأعباء مركز التكلفة على الوكالات ثم تحديد نتائجها التحليلية.

المطلب الأول: مجال و أدوات الدراسة و الفرضيات

اولا / مجالات الدراسة

و نقسمها إلى مجال مكاني ومجال زماني، حيث اقتصر المجال المكاني على 3 وكالات للقرض الشعبي الجزائري، أما المجال الزماني فكان فتمحور حول نتائج سنة 2017.

ثانيا/المعالجة الإحصائية

طبقت بعض الأساليب الإحصائية التي تتماشى ومتطلبات الدراسة من ناحية التحليل كأسلوب النسب المئوية وأسلوب العرض البياني للمعطيات البيانية بطريقة تساعد على الإلمام بهذه المعطيات والاستفادة منها.

ثالثا/الفرضيات

البيانات المستخدمة هي تلك المدرجة في البيانات المالية بتاريخ 2017/12/31 والمعلومات المقدمة من مديرية التنبؤ و مراقبة التسيير لبنك القرض الشعبي الجزائري.

نذكر أن مراكز الربح على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري هي: الوكالات و مديرية النقد و مديرية العمليات الدولية. ستركز دراستنا على عينة تتمثل فيكل الوكالات و البالغ عددها 150 وكالة موزعة عبر التراب الوطني.

إن مديرية النقد و مديرية العمليات الدولية غير مأخوذ في دراستنا ، لأنهما يعتبران مراكز الربح ، وبالتالي لن تكون أعبائهما ونواتجهما موزعة على الوكالات، فيما عدا تلك التي كانت الوكالات سبب في إنتاجها.

و لقد تم استبدال أسماء الوكالات بالرمز الخاص بها، وسندرس 3 وكالات و هي الوكالات المرقمة ب 116-122-167، سيتم إدراج نتائج معالجة التحليلية للوكالات الأخرى في الملاحق.

جميع الأرقام المقدمة محسوبة بآلاف الدنانير (MDA).

و مع العلم أن على مستوى البنك يتم توزيع واحد للأعباء المراكز (الدعم، الهيكلة، التشغيلية)

في المحاسبة التحليلية

المطلب الثاني: معالجة التحليلية ل PNB

و يتم تحديده بالنسبة لكل وكالة عبر حساب:

اولا /هامش الفوائد:

هذا هو الهامش الذي يحققه نشاط الوساطة للبنك، ويتم احتسابه على النحو التالي:

هامش الفائدة = + الفوائد والإيرادات المماثلة – الفوائد والأعباءالمماثلة

1.1 الفوائد و الإيرادات المماثلة:

هذه الفوائد التي تجمعها الوكالة، و تكون على ما يلي:

-على عمليات مع المؤسسات المالية،

-على عمليات مع العملاء،

-على السندات وأسهم أخرى ذات عائد ثابت،

-نواتج على عمليات قرض الإيجار،

-نواتج على عمليات الكراءالبسيطة،

-نواتج على السندات ذات عائد متغير.

الجدول03 : الفوائد والإيرادات المماثلة للوكالات المدروسة

U=KDA

الوكالة	الفوائد والإيرادات المماثلة
الوكالة 116	71089
الوكالة122	22509
الوكالة167	54740

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف البنك.

2.1 الفوائد و الأعباء المماثلة

هذه الفوائد التي تدفعها الوكالة، وتكون على مايلي:

-على عمليات مع المؤسسات المالية،

-على عمليات مع العملاء،

-على السندات وأسهم أخرى ذات عائد ثابت،

-أعباء على عمليات الكراء البسيطة.

الجدول04: الفوائد و الأعباء المماثلة للوكالات المدروسة

U=KDA

الوكالة	الفوائد والأعباءالمماثلة
الوكالة 116	93384
الوكالة122	7176
الوكالة167	15002

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف البنك.

و منه بناءا على المعادلة سنحدد أخيرًا هامش الفائدة:

الجدول05:حساب هامش الفائدة للوكالات المدروسة

U=KDA

الوكالة	هامش الفائدة
الوكالة 116	-22296
الوكالة122	15333
الوكالة167	39739

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناءا على المعلومات السابقة.

ثانيا/هامش العمولات

العمولات هي المبالغ المدفوعة أو التي يتلقاها البنك مقابل الخدمات سواء كانت تطلبه من أقرانها أو تعرضها لعملائها:

صافي العمولات = + العمولات المحصلة – العمولات المدفوعة

العمولات التي تمجمعهاتتعلق بمعاملات التجارة الخارجية، والتحويلات، المدفوعات والسحوبات....

الجدول06: حساب صافي العمولات للوكالات المدروسة

U=KDA

الوكالة	العمولات المحصلة	العمولات المدفوعة	صافي العمولات
الوكالة 116	10481	0	10481
الوكالة122	19006	4	19002
الوكالة167	15660	8	15652

المصدر :تم إعداد هذاالجدول اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف البنك.

ثالثا/نشاطات أخرى

و تتمثل في نشاطات تقوم بها الوكالات غير المذكورة سابقا

الجدول07: حساب النشاطات الأخرى للوكالات المدروسة

U=KDA

الوكالة	إيرادات أخرى	أعباءأخرى	نتيجة النشاطات الأخرى
الوكالة 116	19298,23	0	19298,23
الوكالة122	6991,05	0	6991,05
الوكالة167	20196,79	0	20196,79

المصدر : تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف البنك.

رابعا/ النتيجة المالية

وهو نتيجة الإستثمار والإقتراض في سوق النقدية. و في إطار الجزائري لايمكن أن تتدخل وكالات البنوك مباشرة في سوق المال، فيجب أن تذهب من خلال مديريةالنقد. وبالتالي فإن النتيجةالماليةالتي سنحسبها تتوافق مع الإيرادات أوالأعباء الناتجة عن التنازل الداخلي للهوامش (فائض أوعجز) مديرية النقد لكل وكالة .

في حالة وجود فائض نقدي لدى الوكالة يتم تحويله إلى الإدارة الذي يكافئ عليه فيسعر التنازل الداخلي، وفي حالةأخرى، سوف تتلقى الوكالة أموالاًمن الإدارة الماليةالتي سيتم إصدار فاتورة لها بسعر التنازل الداخلي.

و تكون إما إيراد و عبء و ذلك حسب الهامش النقدي (الفجوة النقدية) هو الفرق بين موارد و استخدامات الوكالة و عندها يتم استعمال سعر التنازل الداخلي.

1.4 تحديد الهامش النقدي

و تحسب الفجوة النقدية كما يلي:

الهامش النقدي= +موارد الجارية – استخدامات الجارية

جدول 08: حساب الفجوة النقدية

U=KDA

	الوكالة116	الوكالة122	الوكالة167
الموارد الجارية	5644663	2614951	1057821
الإستخدامات الجارية	1480999	701180	1477505
الفجوة النقدية	4163664	1913771	-419684

المصدر : وثائق مقدمة من طرف المديرية.

ثم نستعمل معدل التنازل الداخلي لتحديد النتيجة المالية و للإشارة فإن بنك CPA يستعمل المعدل المتعدد.

و يكون حسب معادلة التالية: هامش ربح البنك*(الفجوة النقدية للوكالة/ مجموع الفجوات النقدية)

و الجدول التالي يبين النتيجة المالية للوكالات المدروسة:

جدول09: حساب النتيجة المالية للوكالات

U=KDA

	الوكالة116	الوكالة122	الوكالة167
النتيجة المالية	125032	57469	-5561

المصدر : وثائق مقدمة من طرف المديرية.

خامسا/ حساب الناتج البنكي الصافي

بعد تحديد جميع مكونات الناتج البنكي الصافي، سوف نحسبه بالنسبة للوكالات المدروسة.

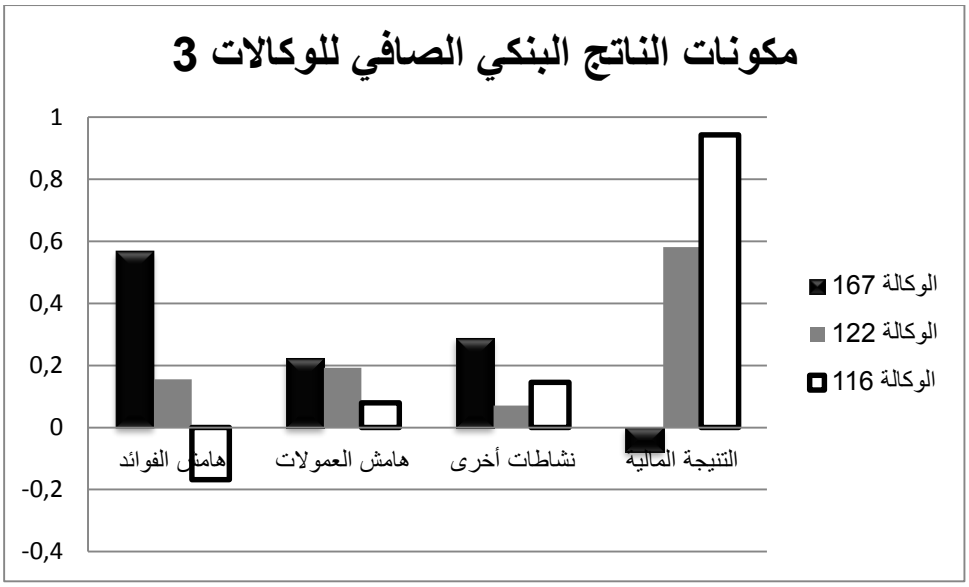
جدول10: حساب الناتج البنكي الصافي.

U=KDA

البيان	الوكالة116	الوكالة122	الوكالة167
هامش الفوائد	−22296	15333	39739
هامش العمولات	10481	19002	15652
النشاطات الأخرى	19298,23	6991,05	20196,79
النتيجة المالية	125031,54	57469,04	−5561,18
الناتج البنكي الصافي	132515	98795	70027

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناءا على المعلومات السابقة.

الشكل12:تمثيل بياني لمكونات الناتج البنكي الصافي و نسبة مساهمتها فيه للوكالات3



المصدر : تم إعداد هذا الشكل بناء على نتائج الجدول السابق.

2. من تحليل نتائج الجدول

خلال الجدول10 و البيان 12نلاحظ أن القيمة المضافة المتحصل عليها منطرف الوكالة 116والممثلة بالناتج البنكي الصافي، نتج بنسبة كبيرة عن النتيجة المالية و هذا يدل على وجود فائض نقدي لدى الوكالة الذي تم استثماره في سوق النقدية من طرف مديرية النقد.

على عكس الوكالة 167 التي لها ناتج الأضعف بينهم و ذلك نتج عن النتيجة المالية السالبة و هذا يدل على وجود عجز نقدي لدى الوكالة رغم أنها لديها أكبر هامش فوائد هذا راجع الى الفجوة النقدية للوكالة.

المطلب الثالث: معالجة التحليلية للنتيجة الصافية

إن تحديد النتيجة الصافية لكل مركز ربح يتطلب تحديد الرسوم المختلفة التي تتحملها الوكالة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة لتحديد النتيجة التشغيلية الإجمالية أولا وبعدها النتيجة الصافية. فيما يلي عملية تحديد النفقات المخصصة للوكالة.

اولا / تحديد الرسوم الإدارية:

تتكون رسوم الإدارية من رسوم الإدارة المباشرة ورسوم الإدارة غير مباشرة.

- رسوم الإدارة المباشرة: هي التكاليف التي تستهلكها الوكالة مباشرة و تسجل في حساباتها.
- رسوم الإدارة غير المباشرة: هي التكاليف المحسوبة مركزيا و تكاليف مراكز التكلفة التي يتم توزيعها بين مراكز الربح المختلفة.

- رسوم الإدارة المباشرة:

وهي تكاليف التشغيل المباشرة للوكالة، و تتمثل في تكاليف التشغيل و الإهتلاكات الخاصة بكل وكالة.

جدول11: تكاليف التشغيلية للوكالات المدروسة U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
تكاليف التشغيل للوكالة	28584	19004	34391

المصدر : إعتمادا على وثائق البنك.

- رسوم الإدارة غير المباشرة:

وهي الأعباء التي يتم توزيعها على مراكز المسؤولية المختلفة بحسب درجة السيطرة عليها، وتكون إما وفقا لطبيعتها أو على أساس مفاتيح التوزيع إذا كانت الأعباء تتعلق بعدة مراكز للمسؤولية.

1. الأعباء المديريات الواجب توزيعها مع مفاتيح التوزيع :

و هي الأعباء التي يتم تخصيص لها مفاتيح التوزيع ذلك لأنها تعتمد على عدة مراكز الربح ليتم توزيعها على :

1.1 أعباء الهياكل المركزية

وسيتم تقسيم نفقات بعض الهياكل المركزية لأن الأنشطة التي تقوم بها، و تهم جميع الوكالات بغض النظر عن حجمها، أو لأن البيانات ليس لدينا القدرة على تفصيل رسومهم بشكل قاطع.

الهياكل	مفتاح التوزيع
مديرية العامة (DG) و مديرياتها	مفتاح 1: عدد عمال في الوكالة / مجموع العمال في الوكالات
شعبة الإستغلال(DEXPL)و مديرياتها	
شعبة النقدية و وسائل الدفع(DMMP)و مديرياتها	
شعبة أنظمة المعلومات(DSI)و مديرياتها	
شعبة المالية (DF) و مديرياتها	
شعبة اللوجستيات والتراث (DLP)و مديرياتها	
شعبة الموارد البشرية (DRH)و مديرياتها	
شعبة الخطر والمراقبة الدائمة (DRCP)ومديرياتها	
شعبة المراقبة الدورية(DCP)و مديرياتها	

سيتم العمل على مجموع عمال في الوكالات لا على مجموع عمال البنك لأن مجموع مفاتيح بالنسبة للوكالات يساوي 1 ، ومنه توزيع الأعباء يكون على الوكالات.

يتم الحساب كما يلي (الملحق3):

جدول12: توزيع أعباء بالنسبة للهياكل المركزية

U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
عدد عمال الوكالة(1)	15	10	15
مجموع عمال الوكالات(2)	2882	2882	2882
مفتاح 1 (3)= (1)/ (2)	0.0052	0.0034	0.0052
مجموع الأعباء	2426834	2426834	2426834
الأعباء المخصصة لوكالة	12631	8421	12631

المصدر :إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف مديرية التنبؤ و مراقبة التسيير.

2.1 أعباء شعبة الإلتزامات

و يتم توزيع هذه الأعباء على الوكالات إما إيراد أو تكلفة، و ذلك حسب التغيير الحاصل مقارنة بالسنة الماضية(2016)، و ذلك بدراسة ملفات القروض بالنسبة للوكالات .

الهيكل	مفتاح التوزيع
شعبة الإلتزامات(D.E) و مديرياتها	مفتاح2: إيراد أو تكلفة / مجموع التغيير للوكالات

يتم الحساب كما يلي:

جدول 13: توزيع لأعباء شعبة الإلتزامات (الملحق4)

U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
التغيير في الوكالة(1)	317277	535484	6813
مجموع التغيير للوكالات(2)	1915776	1915776	1915776
مفتاح 2 (3)=(1)/(2)	0.17	0.28	0.0036
مجموعالأعباء(4)	76897	76897	76897
الأعباءأو الإيرادات المخصصة للوكالة (5)= (4)*(3)	12735	21494	273

المصدر :إعتمادا على المصدر السابق.

3.1 أعباء شعبة الأعمال الدولية

ويتم توزيع هذه الأعباء على الوكالات إما إيراد أو تكلفة، وذلك حسب التغيير الحاصل مقارنة بالسنة الماضية(2016)، وذلك بدراسة ملفات التجارة الخارجية التي قامت بها الوكالات لحساب الزبائن.

الهيكل	مفتاح التوزيع
شعبة الأعمال الدولية(D.A.I) و مديرياتها	مفتاح3: إيراد أو تكلفة / مجموع التغيير للوكالات

و يتم الحساب كما يلي:

جدول14: توزيع لأعباء لشعبة الأعمال الدولية (الملحق4)

U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
التغيير في الوكالة(1)	-196012	-460	179672
مجموع التغيير للوكالات(2)	1266553	1266553	1266553
مفتاح 2 (3)=(1)/(2)	-0.15	-0.0004	0.14
مجموع الأعباء(4)	97799	97799	97799
الأعباءأو الإيرادات المخصصة للوكالة (5)= (4)*(3)	-15135	-35	13874

المصدر: نفس المصدر السابق.

3. أعباء شعبة التحصيل و القضايا القانونية و التقاضي

ويتم توزيع هذه الأعباء على الوكالات إما إيراد أو تكلفة، وذلك حسب التغيير الحاصل مقارنة بالسنة الماضية(2016)، وذلك بدراسة ملفات عدم الدفع المستحقات بالنسبة للوكالات، من خلال حقيقة أن هياكل التحصيل القضايا القانونية والتقاضي لا تتدخل إلا في حالة عدم الدفع. و منه كلما كان للوكالة فواتير غير مدفوعة فهي تتحمل الكثير من أعباء هذه الهياكل.

الهيكل	مفتاح التوزيع
شعبة التحصيل و القضايا القانونية و التقاضي (D.R.A.J.C) و مديرياتها	مفتاح4: إيراد أو تكلفة / مجموع التغيير للوكالات

و يكون الحساب كالتالي:

جدول 15: توزيع لأعباء شعبة التحصيل و القضايا القانونية و التقاضي(الملحق5)

U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
التغيير في الوكالة(1)	23230	32090	80577
مجموع التغيير للوكالات(2)	14716886	14716886	14716886
مفتاح 2 (3)=(1)/(2)	-0.0016	-0.0022	-0.0055
مجموعالأعباء(4)	32898	32898	32898
الأعباءأو الإيرادات المخصصة للوكالة (5)= (4)*(3)	-52	-72	-180

المصدر: نفس المصدر السابق

2. الأعباء الأخرى

و هي الأعباء التي يتم توزيعها على مراكز الربح ، وتكون حسب النشاط الذي قام بها المركز.

و تتمثل هذه الأعباء بالنسبة لبنك القرض الشعبي الجزائري في ما يلي:

4. التأمين على الودائع

فهذه المهمة تقوم بها مديرية النقد و ذلك بدفع مبالغ للتأمين على الودائع المحصلة على مستوى الوكالات، ففي حالة إفلاس البنك تقوم بإرجاع نسبة معينة من قيمة الودائع، و تتخلف هذه النسبة من بنك إلى آخر.

أما كيفية توزيع هذه الأعباء على الوكالات فتكون عبر نظام المعلومات الذي يقوم بالمعادلة التالية:

أعباء المخصصة للوكالة= ميزانية التأمين*(عدد الودائع المحصلة من طرف الوكالة/مجموع الودائع)

5. ميزانية معالجة المعلومات

و هي مجموع الأعباء التي ساهمت في نشاط وعمل الوكالة ، فعمل الوكالة أصبح يتطلب أنظمة المعلومات التي لا يمكن الإستغناء عنها، ففي عملية قبول الودائع أو إعطاء القروض و وظائف أخرى كالإطلاع على الرصيدعبر الأنترنت تكون عبر برامج متخصصة لتسهل من هذه العمليات.

6. مساهمة في ضمان القروض المساعدة للشباب

و هي مجموع القروض التي تساعد بها الشباب وتكون عبر وكالات وطنية التالية:

- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر(ANGEM)؛

- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)؛
- الصندوق الوطني للتامين على البطالة (CNAC).

7. الضريبة على النشاط المهني

وهي عادة ماتكون نسبتها 2%من رقم أعمال الوكالة.

و يتم الحساب كالتالي :

جدول 16: توزيع الأعباء الأخرى

U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
التأمين على الودائع	14612	6336	2687
ميزانية معالجة المعلومات	1730	805	616
مساهمة في ضمان القروض المساعدة للشباب	929	1032	3017
الضريبة على النشاط المهني	927	435	372
مجموع الأعباء الأخرى للوكالة	18198	8608	6692

المصدر :إعتمادا على نتائج نظام المعلومات الخاص بالبنك.

و سنعمل على جمع المعلومات السابقة الخاصة بالرسوم الإدارية يلخص جميع الحسابات.

جدول 17: ملخص لتوزيع الرسوم الإدارية

U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
تكاليف التشغيل للوكالة (تحتوي على الإهتلاكات)	-28584	-19004	-34391
الأعباء الهياكل المركزية لوكالة	-12631	-8421	-12631
الأعباء أو الإيرادات شعبة الإلتزامات المخصصة للوكالة	12735	21494	273
الأعباء أو الإيرادات شعبة الأعمال الدولية المخصصة للوكالة	-15135	-35	13874
الأعباء أو الإيرادات شعبة التحصيل و القضايا القانونية و التقاضي المخصصة للوكالة	-52	-72	-180
مجموع الأعباءالأخرى للوكالة	-18198	-8608	-6692
مجموع الرسوم الإدارية	-61866	-14646	-39745

المصدر: بإعتماد علىالنتائج السابقة.

و بعد تحديد مجموع الرسوم الإدارية و الناتج البنكي الصافي مما يسمح بحساب النتيجة التشغيلية الإجمالية و الجدول التالي يبين ذلك:

جدول18: حساب النتيجة التشغيلية الإجمالية

U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
الناتج البنكي الصافي	132515	98795	70027
مجموع الرسوم الإدارية	-61866	-14646	-39745
النتيجة التشغيلية الإجمالية	70649	84149	30281

المصدر: بإعتماد على النتائج السابقة.

بعد حساب النتيجة التشغيلية الإجمالية أصبح من السهل حساب النتيجة الإستغلال الإجمالية و تكون حسب المعادلة التالية:

النتيجة الإستغلال الإجمالية= +النتيجة التشغيلية الإجمالية –مخصصات + استرجاع المخصصات.

و الجدول التالي يبين ذلك:

جدول19: حساب النتيجة الإستغلال الإجمالية

U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
النتيجة التشغيلية الإجمالية	70649	84149	30281
المخصصات	-23165	-17553	-37859
استرجاع المخصصات	1	1	4
النتيجة الإستغلال الإجمالية	47485	66597	-7574

المصدر :بالإعتماد على وثائق المقدمة من طرف المديرية.

فيما يخص حساب المخصصات واسترجاع المخصصات، فهي تخص أيضا الهياكل الإدارية و تم توزيعها على الوكالات، كل حسب حجم نشاطها.

من الجدول يتضح لنا أن الوكالة 167 لها نتيجة إستغلال سالبة مقارنة مع الوكالتين 116 و 122، و إن هذا راجع لحجم الكبيرللمخصصات مقارنة بالنتيجة التشغيلية، ويمكن إرجاع ذلك لعدة عوامل الموقع الجغرافي للوكالة، عدم تواجد المؤسسات الصناعية، و أيضا زبائن ذو مردودية كبيرة، و طبيعة الأصول و الإلتزامات، مما يفسر حجم المخصصات الذي له دور هام فهي مبالغ مستقطعة كمصروف وعبء على الإيرادات خلال الفترة المالية، لغرض مواجهة المخاطر الغير مقدرة والمرتبطة ببعض الاصول أو الإلتزامات.

وصلنا لحساب النتيجة الصافية و تكون حسب المعادلة:

النتيجة الصافية= +النتيجة الإستغلال الإجمالية* الضريبة على الأرباح

-الضريبة على الأرباح= % 26

جدول20: حساب النتيجةالصافية

U=KDA

	الوكالة116	الوكالة122	الوكالة167
النتيجةا لإستغلال الإجمالية	47485	66597	-7574
النتيجةالصافية	35139	49282	-5606

المصدر :إعتمادا على النتائج السابقة.

ومنه فإن الوكالة122 تحتوي على أكبر نتيجة من بين الوكالتين 167/116 وهذا راجع لموقعها و تواجدها في منطقة نشطة و أيضا للسياسة التسيير المنتهجة من قبل رئيس الوكالة و قدرته على التحكم في الأعباء .

و الآن سنقارن بين النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة و بين نتائج المتحصلعليها من طرف البنك، و الجدول التالي سيبين ذلك:

جدول21: مقارنة بين النتائج

U=KDA

	الوكالة 116	الوكالة 122	الوكالة 167
ن.م. من طرف البنك	34212	31628	-18682
ن.م. في هذه الدراسة	35139	49282	-5606

المصدر : إعتمادا على وثائق البنك و نتائج عليها.

فنلاحظ أن الطريقة المتبعة في هذه الدراسة قد حسنت من مردودية الوكالات الثلاثة دون إستثناء، خاصة الوكالة122 و الوكالة 167، و هذه الأخيرة التي كان الفارق بين نتائجها يساوي 13076 وحدة، مما يدل على أن هذه طريقة قد حسنت من المردودية من خلال مركز الربح، و منه ترتيب الوكالات الأكثر مردودية، و لعل هذا راجع منهجية توزيع الأعباء خاصة أعباء الرسوم الإدارية (ماعدا الأعباء الأخرى) المتخذة في الدراسة التي تختلف عن تلك في البنك.

و يجدر الإشارة إلى أن عدم تحليل و تفسير بعض الجداول راجع لعدم توفر البيانات اللازمة نظرا لسرية المعلومات.

المطلب الرابع: تقييم المردودية حسب مركز الربح

سنعمل على استعمال بعض النسب والمؤشرات المشار إليها في الجانب النظري من هذه الدراسة و ذلك حسب المعطيات المتوفرة.

أولا: مؤشرات المردودية

1. مؤشر الربحية:

وتقيس القدرة النسبية للبنك للحصول على ربح من مميزات نشاطها الجاري بصفة عامة.

و تحسب كمايلي :

مؤشر الربحية = النتيجة الصافية / الناتج البنكي الصافي

	الوكالة116	الوكالة122	الوكالة167
مؤشر الربحية	26.5%	49.8%	−0.08%

و منه فإن قدرة الوكالة 122 على الحصول على ربح من مميزات نشاطها بنسبة 49.8%و هي الأكبر فيما بين الوكالات المدروسة.

2. مؤشر الإيرادات على الأعباء: ويمكن تمثيله بالنسبة التالية:

مؤشر الإيرادات على الأعباء = الناتج البنكي الصافي /(أعباء الاستغلال + الاهتلاكات).

	الوكالة116	الوكالة122	الوكالة167
مؤشرالإيرادات على الأعباء	21.7%	19.2%	49.11%

فهو يبين أن للناتج الصافي البنكي قدرة كبيرة على تغطية تكاليف الإستغلال.

3. مؤشر إنتاجية العمال: ويمثل بالنسبة التالية:

مؤشر إنتاجية العمال = الناتج البنكي الصافي / مجموع العمال

U=KDA

	الوكالة116	الوكالة122	الوكالة167
مؤشر إنتاجية العمال	8834	8233	4668

و يشير أن مساهمة الموظف الأجير الواحد في إنتاج الثروة داخل الوكالة، فالموظف الأجير في الوكالة 116 يساهم ب8834 وحدة في إنتاج الثروة مقارنة بالموظف الأجير في الوكالة 167 الذي يساهم ب 4668 وحدة.

هذه النسبة لا يمكن اعتمادها بصفة مطلقة نظرا لوجود موظفين آخرين على مستوى الوكالة في إطار عقود مؤقتة و عقود قبل التشغيل لم تؤخذ بعين الإعتبار.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل إسقاط المعارف المحصل عليها في الجانب النظري على حالة بعض وكالات بنك القرض الشعبي الجزائري وذلك بمتابعة مردوديتها بواسطة طريقة الأرصدة الوسيطة للتسيير و التي تظهر التركيبة البنيوية للمردودية، وقد تم التوصل إلى العناصر التي يمكنها إعطاء صورة عامة و بسيطة حول الوضعية المالية للوكالة، ويعتبر الناتج البنكي الصافي والنتيجة الإجمالية للإستغلال من أهم هذه العناصر.

وكمانعلم فإن هذه الطريقة غير تحليلية، مما أدى بنا إلى إستعمال طريقة مكملة لدراسة مردودية الوكالات وهي طريقة النسب والمؤشرات.

الخاتمة العامة

إنه من الصعب إحاطة هذا الموضوع من كل جوانبه، لكنناحاولنا في مذكرتنا هذه دراسة و تحليل المردودية حسب مركز الربح على مستوى بنك القرض الشعبي الوطني لبعض من وكالاته.

وذلك بالإجابة على الإشكالية التي صيغت على النحو التالي:

كيف يتم تحليل المردودية البنكية حسب مركز الربح على مستوى القرض الشعبي الجزائري؟

والأسئلة الفرعية التالية:

1. هل النشاط البنكي يختلف عن باقي النشاطات الإقتصادية؟
2. ماالمقصود بالمردودية ؟
3. ماهي طرق دراسة المردودية في القطاع البنكي؟
4. ماهي المنهجية المتبعة لقياس المردودية عبر مركز الربح؟
5. كيف يمكن تحسين طريقة قياس المردودية حسب مركز الربح على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري؟

وبعد معالجتنا لمختلف الجوانب النظرية و معاينتنا للوثائق المقدمة من طرف البنك تم التوصل إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة كمايلي:

1. إن النشاط البنكي يتميز بخصائص وظيفية، وقواعد التنظيم القانوني و أيضا قواعد المحاسبية المعتمدة كلها تجعل منه نشاط مختلف عن النشاطات الإقتصادية، وذلك لأن وظيفته الأساسية هي الوساطة المالية، التي جعل له دور كبير في تنشيط الإقتصاد في جميع المجالات. مما أكسبه دور المحرك لكل الإقتصاد، مما جعلها أكثر حيوية و أكثر فعالية و خاصة بعد مواكبة آخر التطورات الحاصلة في هذا القطاع على الصعيد العالمي.

2. إن المردودية تعرف بأنها مؤشر من مؤشرات مراقبة التسيير، و ذلك لما لها من نتائج تساعد في عملية التحكم المالي و إتخاذ القرار و التي بالتالي سوف تساعد على تحسين من أداء المؤسسة أيا كان نوعها، فقد عرفت بأنها قدرة المؤسسةعلى تحقيق وفرة نقدية، لكن تختلف التعاريف الخاصة بها و ذلك حسب المستفيد منها و المجال المراد تطبيقها فيه، فالمردودية لها أنواع كثيرة منها:

مردودية الإستغلال، مردودية المالية، مردودية الإقتصادية و غيرها. ويمكننا تعريفها بمدى تأثير عوامل الإنتاج على النتائج النهائية المحققة مقارنة بتلك المسطرة.

3. إن طرق دراسة المردودية في القطاع البنكي تختلف عن تلك الموجودة في القطاعات الأخرى، فالمردودية في هذا النوع من النشاط تأخذ ثلاثة محاور أساسية، يمكن بعدها للبنك التعمق فيها إذا توفرت لديه المعلومات اللازمة، و تتمثل هذه المحاور في : المردودية حسب مركز الربح و المردودية حسب العملاء و أخيرا المردودية حسب المنتوجات. و هذه المحاور تعمل على تحسين نتيجة البنك الإجمالية، و إن دراستها حسب إحدى هذه الطرق أو كلها، يعطينا إمكانية تحديد مواطن الضعف و أسبابها و طرق تحسينها، و أيضا التركيز على مواطن القوة و المحافظة عليها.

4. إن المنهجية المتبعة لقياس المردودية حسب مركز الربح تقتضي بحساب النتيجة الصافية لكل مركز ربح، و يكون ذلك بواسطة طريقة الأرصدة الوسيطة للتسيير و التي تظهر التركيبة البنيوية للمردودية، و قد تم التوصل إلى العناصر التي يمكنها إعطاء صورة عامة و بسيطة حول الوضعية المالية للمركز، ويعتبر الناتج الصافي البنكي و النتيجة الإستغلال الإجمالية من أهم هذه العناصر.

5. يمكن تحسين طريقة قياس المردودية حسب مركز الربح على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري وذلك مثلا بإيجاد طرق جديد لتوزيع الأعباء المركزية على كل مركز و ذلك بمفاتيح التوزيع ، رغم أنه يستلزم وجود معلومات مهمة للحساب لكن لا نستطيع الحصول عليها لأنها ذو مكونات معقدة، ولا نستطيع فصلها عن معلومات أخرى مما يقلل من مصداقية المعلومات المتحصل عليها و منه النتيجة، و مثال ذلك بأن نوزع الأعباء على المراكز حسب عدد العمال في المركز ،لا يمكن اعتمادها بصفة مطلقة نظرا لوجود موظفين آخرين على مستوى المركز في إطار عقود مؤقتة و عقود قبل التشغيل لم تؤخذ بعين الإعتبار.

أما بالنسبة للنتائج التطبيقية:

- أن المعلومات اللازمة لقياس المردودية هي ذو فائدة كبيرة و يجب أن تكون صحيحة وأن تكون في الوقت المناسب فأي تأخر يمكنه أن يحد من مصداقية القياس؛
- أن منهجية الإدارة لها دور كبير في عملية القياس وأمر نفسه بالنسبة للأهداف.
- نظام المعلومات يجب أن يكون يلائم خصائص استراتيجية البنك، طريقة إدارته، فعليه يجب أن يكون يكون متطور.

- أن البنك محل الدراسة يقوم بتوزيع الأعباء المركزية على أساس عدد العمال في المركز، و الذي يعتبر مقياس مشكك فيه وذلك لأن عدد العمال في المركز ، لا يمكن اعتمادها بصفة مطلقة نظرا لوجود موظفين آخرين على مستوى المركز في إطار عقود مؤقتة و عقود قبل التشغيل لم تؤخذ بعين الإعتبار.

التوصيات و الإقتراحات:

نصل الآن إلى تقديم التوصيات التي أردناها كالتالي:

- على البنك العمل على إيجاد مفاتيح للتوزيع التي تحسن من المردودية.
- تطوير نظام معلومات الذي من شأنه إعطاء معلومات متعددة و مفصلة لتساعد في الحصول على طرق جديدة من شأنها رفع مردودية البنك.
- استعمال طريقة المؤشرات التي تعطينا معلومات دقيقة و ذلك بمعرفة نسب مساهمة كل عنصر في تحقيق النتائج المسجلة.
- العمل على إدراج مصلحة المحاسبة التحليلية التي تسمح بمراقبة و تحديد التكاليف لإظهار مواطن الضعف و التي تستهلك الموارد البنك.
- إدراج مبادئ التسيير بالأهداف الذي سيزيد كم الصرامة في التسيير ما يؤدي حتما إلى تحسن مردودية مراكز الربح.
- الإهتمام أكثر بالمجال التسويقي، مما يسمح بزيادة إيرادات المركز.

وفي الأخير نجد أن بحثنا هذا لم يلم بجميع الجوانب والتفاصيل المتعلقة بالموضوع نظرا لتشعبه، وكذلك بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري، و بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من البنك، ولذلك يبقى البحث خصبا يفتح آفاقا جديدة لدراسة أشمل، وذلك بالبحث عن طرق جديدة لقياس المردودية إذا توفرت المعلومات و أيضا البحث عن مفاتيح توزيع جديدة و لكن يجب أن تكون منطقية ،و قابلة للحساب، و رغم ذلك فإننا نعتبر هذا البحث محاولة نرجو أن تكون ثمرة جهود مستمرة سواء للمسؤولين عن إدارة بنك القرض الشعبي الجزائري أو للطلبة من خلال الاستفادة منه في بحوثهم المستقبلية.

قائمة المراجع

أولا/ باللغة العربية:

1. أ.د خالد أمين عبد الله، **العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة**، عمان، دار وائل للنشر، 2000.

2. إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان،2015.

3. إسماعيل أحمد الشناوي، عبد النعيم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

4. بطاهر علي: **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري واثارها على تعبئة المدخرات التنمية**، مذكرة الدكتوراه، جامعة الجزائر،2006،

5. خبابة عبد الله: **الاقتصاد المصرفي، النقود–البنوك التجارية–البنوك الإسلامية**، دار الجامعة الجديدة، الجزائر،2013.

6. رشيد صالح عبد الفتاح، **البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي المصري**، دار النهضة العربية، الطبعة 01، الإسكندرية 2000.

7. سمير الخطيب ،**قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر2005.

8. شاكر القروني،**محاضرات في إقتصاد البنوك**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.

9. ضياء المجيد، **اقتصاديات النقود والبنوك**، الدار الجامعية مؤسسة شباب الجامعة.

10. ضياء مجيد الموسوي، **الاقتصاد النقدي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

11. عبد الواحد غردة، **محاضرات في الإقتصاد البنكي** ، جامعة 8ماي 1945، قالمة،د ت .

12. عطية احمد صلاح، **محاسبة الاستثمار والتمويل في البنوك التجارية**، كلية التجارة، جامعة الرقريق.

13. عقيل جاسم عبد االله، **النقود والمصارف**، الجامعة المفتوحة، ليبيا،1994.

14. علي بن الطاهر، **الإصلاحات الحديثة لنظام المصرفي الجزائري**، رسالة الماجستير جامعة الجزائر، 1999–2000.

15. عمر صخري ، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3، 2003 .

16. فائق شقير ، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، **محاسبة البنوك**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان2000.

17. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن 2003.

18. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك**، عمان، دار وائل للنشر، 2000.

19. محمد صالح حناوي ، **الإدارة المالية** ،**دار النهضة العربية** ،1980،

20. محمد عبد العزيز عجمة، مدحت محمد،**النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية**، دار النهضة العربية، بيروت.

21. منير إبراهيم الهندي، **إدارة البنوك التجارية**، ط03، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث 1996.

22. منير محمد الجهيني، ممدوح محمد الجهيني، **البنوك الالكترونية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2005.

23.نبيل حشاد ، **دليلك إلى المخاطر المصرفية**، الطبعة الأولى ،إتحاد المصارف العربية،بيروت،لبنان،2005

ثانيا/ باللغة الأجنبية:

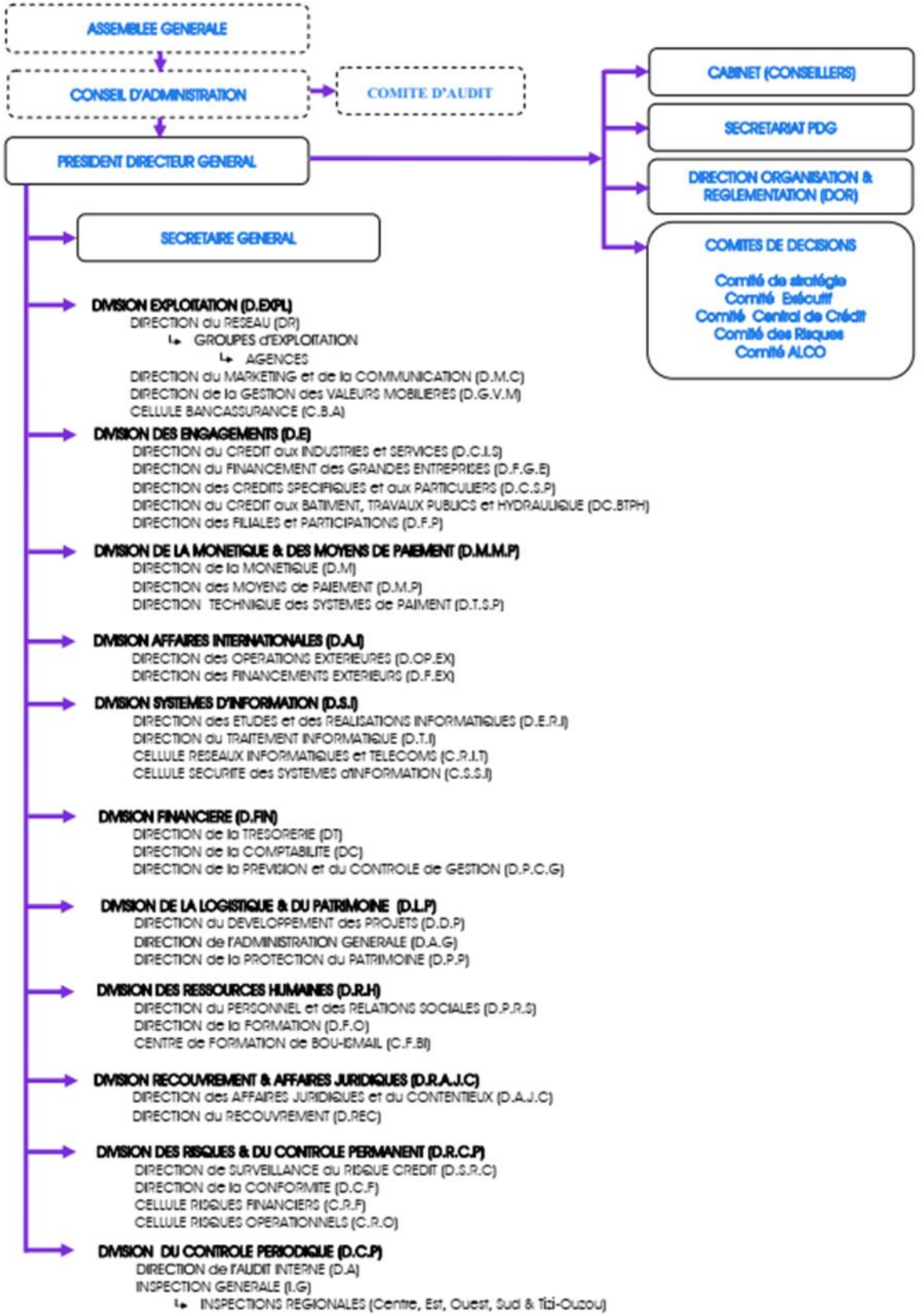
1. Bouyacoub Farouk, **L'entreprise et le financement bancaire**, Casbah, Alger, 2000.
2. Piére Conso,**Lagestion financières de l'entreprise**,10ème édition,DUNOD,Paris,2002.
3. Alain CAPIEZ, **Eléments de gestion financière**, 4eme édition, Masson, Paris 1994.
4. A.FRANQUET,**Lapratique de la rentabilité**,Entreprise moderne d'édition,Paris1966.
5. Pierre.Paucher;**mesure de la performance financière de l'entreprise**;OPU;1993.
6. Classe Bernard,**la rentabilité des entreprise,prévision et contrôle**,DUNOD,paris,1982.
7. Jean LOCHARD, **Les ratios Aide au management et au diagnostic**, édition d'Organisation, Paris,1998.
8. Pierre conso; **La Gestion Financière de l'entreprise** ; DUNOD ;7éme Edition; Paris1999.
9. Jean-Michel ERRERA,Christian JEMINEZ,**Pilotage bancaire et contrôle interne**, ESKA, Paris1996.
10. Michel ROUAH,Gérard NAULLEAU,**Contrôle de gestion bancaire et financière**,Revue banque édition,7ème édition,Paris,2016
11. Sylvie de Coussergues,Bourdeaux,Gautier,Péran,Thomas :**Gestion de la banque**, DUNOD, paris,2017.
12. Henri CALVET,**Méthodologiede l'analyse financière des établissements de crédit**, ECONOMICA, 2éméédition, Paris, 2002.

ثالثا/ مراجع أخرى:

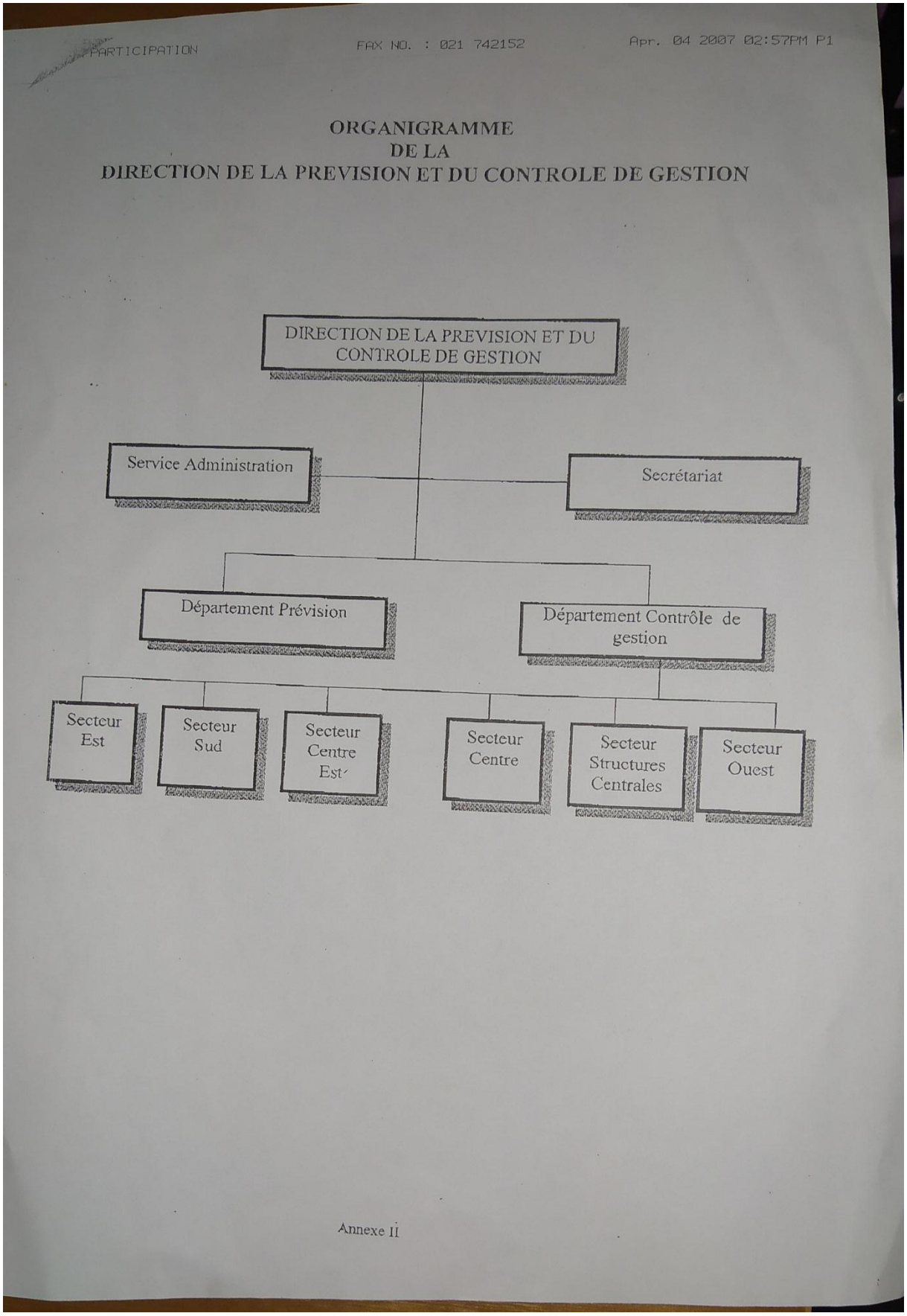
1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 57 الصادرة بتاريخ 8 أكتوبر 2017.
2. زيارة الموقع الإلكتروني https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=113142- في يوم 2019/05/16.

الملاحق

الملحق1: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري



الملحق02: الهيكل التنظيمي لمديرية التنبؤ و مراقبة التسيير



الملحق03: أعباء جميع الهياكل المركزية

DIRECTION GENERALE	51013797
DIRECTION ORGANISATION ET REGLEMENTATION	15423064
GESTION IMMEUBLE AMIROUCHE	18884626
DIVISION EXPLOITATION	14474809
DIRECTION DU RESEAU	39140710
SITE VAL D'HYDRA	9701279
DIRECTION DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION	100765103
DIRECTION DE LA GESTION DES VALEURS MOBILIERES	9758907
DIVISION DES ENGAGEMENTS	11658868
DIRECTION DU CREDIT AUX INDUSTRIE ET SERVICE	20892417
DIRECTION FINANCEMENT DES GRANDES ENTREPRISES	10400519
DIRECTION DES CREDITS SPECIFIQUES ET AUX PARTICULIER	11580083
DIRECTION DU CREDIT AU BTPH	16732008
DIRECTION DES FILIALES ET PARTICIPATION	5633101
DIVISION DE LA MONETIQUE ET DES MOYENS DE PAIEMENT	0
DIRECTION DE LA MONETIQUE	169346229
DIRECTION DES MOYENS DE PAIEMENT	47021072
DIRECTION TECHNIQUE DES SYSTEMES DE PAIEMENT	1390649
DIVISION DES AFFAIRES INTERNATIONALES	4881780
DIRECTION DES OPERATIONS EXTERIEURE	56276702
SITE BAB EZZOUAR	10313305
SALLE DES MARCHES	9604974
DIRECTION DES FINANCEMENTS EXTERIEURS	16721805
DIVISION DES SYSTEMES D'INFORMATION	0
DIRECTION DES ETUDES ET REALISATIONS INFORMATIQUE	185927828
DIRECTION DU TRAITEMENT INFORMATIQUE	270995481
DIVISION FINANCIERE	5112986
DIRECTION DE LA TRESORERIE	723917371
SITE EL KHETTABI	13992311
DIRECTION DE LA COMPTABILITE	260047389
DIRECTION DE LA PREVISION ET DU CONTROLE GESTION	12067628
CAISSE CENTRALE	8098923
DIVISION DE LA LOGISTIQUE ET DU PATRIMOINE	3468157
DIRECTION DU DEVLOPEMENT DES PROJETS	16541324
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE	60015762
DEPARTEMENT LOGISTIQUE	12407201
SITE LES HALLES	4710580
DIRECTION DE LA PROTECTION DU PATRIMOINE	5215998
DIVISION DES RESSOURCES HUMAINAINES	4903968
DIRECTION DU PERSONNEL ET DES RELATIONS SOCIALES	46738744
DEPARTEMENT DES ŒUVRES SOCIALES	29115959
SITE RAVIN DE LA FEMME SAUVAGE	14152836
DIRECTION DE LA FORMATION	149239970
CENTRE DE CAP DJENET	1025623
DIVISION RECOUVREMENT, AFFAIRES JURIDIQUES ET DU CONTENTIEUX	45204
DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET DU CONTENTIEUX	15048853
DIRECTION DU RECOUVREMENT	17803918
DIVISION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE PERMANENT	2376271
DIRECTION DE SURVEILLANCE DU RISQUE CREDIT	20127662
DIRECTION DE LA CONFORMITE	5752797
CELLULE ANTI-BLANCHIMENT	1079060
DIVISION DU CONTRÔLE PERIODIQUE	220385
DIRECTION DE L AUDIT INTERNE	9393838
INSPECTION GENERALE	22775576
INSPECTION REGIONALE OUEST	17637592
INSPECTION REGIONALE EST	11427905
INSPECTION REGIONALE SUD	7900229
SITE HARICHED (EX MOGADOR)	5584876
INSPECTION REG.ALGER CENTRE	10507001
INSPECTION REG.DE TIZI-OUZOU	7434718
TOTAL	2634427729

الملحق 04: مفاتيح التوزيع للوكالات بالنسبة لأعباء شعبة الإلتزامات

الرمز	النسبة	الرمز	النسبة	الرمز	النسبة	الرمز	النسبة
00101	290,04%	00163	-1,67%	00333	1,52%	00448	91,77%
00102	-43,17%	00164	32,73%	00335	1,81%	00449	0,00%
00103	2,21%	00165	1,21%	00339	-2,71%	00450	24,68%
00104	1,80%	00167	0,36%	00347	0,52%	00451	3,56%
00105	20,68%	00169	-6,33%	00349	6,96%		
00106	9,19%	00173	32,39%	00351	-2,35%		
00107	-6,93%	00174	221,76%	00352	54,90%		
00108	-3389,36%	00175	25,12%	00354	-3,99%		
00110	-3,42%	00176	-4,31%	00356	6,73%		
00111	20,60%	00178	120,90%	00357	-1,27%		
00112	13,28%	00179	13,89%	00358	2,30%		
00113	-5,20%	00183	-3,01%	00359	-0,74%		
00114	6,78%	00184	39,48%	00360	13,44%		
00115	34,66%	00185	22,40%	00362	-2,81%		
00116	16,56%	00187	-1,66%	00364	-27,79%		
00117	-151,20%	00189	3,23%	00365	-4,76%		
00118	13,95%	00191	-5,86%	00370	2,60%		
00119	13,76%	00192	0,87%	00371	-67,42%		
00120	-2,47%	00193	-16,63%	00376	0,00%		
00121	115,03%	00194	-0,96%	00380	0,34%		
00122	27,95%	00196	1,27%	00401	46,56%		
00123	-17,62%	00199	161,78%	00402	23,55%		
00124	0,02%	00201	63,06%	00404	-8,50%		
00125	-0,31%	00202	-4,41%	00405	71,30%		
00126	33,58%	00205	-8,39%	00406	7,70%		
00128	-6,18%	00206	65,58%	00407	3,32%		
00131	6,32%	00213	-2,46%	00408	3,50%		
00132	-17,28%	00215	156,00%	00409	-1,68%		
00134	0,00%	00216	-12,31%	00410	-2,44%		
00135	0,03%	00217	8,81%	00411	-2,66%		
00136	0,00%	00301	-5,47%	00412	28,03%		
00137	0,00%	00302	39,95%	00413	678,30%		
00141	0,04%	00303	32,76%	00414	-22,00%		
00142	-56,94%	00304	23,52%	00415	-3,79%		
00143	-125,90%	00305	409,89%	00416	-31,77%		
00145	-3,55%	00307	13,62%	00418	3,79%		
00146	86,90%	00308	-0,97%	00419	0,00%		
00147	0,93%	00309	97,35%	00422	4,86%		
00149	-2,28%	00310	-0,02%	00424	0,00%		
00150	0,02%	00315	38,51%	00425	270,56%		
00153	388,42%	00316	9,86%	00430	0,00%		
00154	-2,29%	00317	10,66%	00431	7,17%		
00155	1,40%	00319	-3,22%	00432	-9,56%		
00156	-9,74%	00320	21,37%	00435	-0,01%		
00157	-3,58%	00321	-3,74%	00437	-0,31%		
00159	2,30%	00322	-23,52%	00438	-4,74%		
00160	22,76%	00327	33,87%	00443	-5,04%		
00161	26,24%	00331	-1,85%	00444	6,87%		
00162	-4,41%	00332	18,60%	00445	22,10%		

الملحق05: مفاتيح التوزيع للوكالات بالنسبة لأعباء شعبة الأعمال الدولية

الرمز	النسبة	الرمز	النسبة	الرمز	النسبة	الرمز	النسبة
00101	7,58%	00163	0,00%	00333	-0,81%	00448	-0,52%
00102	-72,03%	00164	12,25%	00335	-1,30%	00452	0,00%
00103	0,25%	00165	-5,26%	00339	0,61%	00454	-13,89%
00104	0,00%	00167	14,19%	00347	-3,64%	00460	0,24%
00105	2,05%	00169	0,00%	00349	-0,11%		
00106	2,82%	00173	0,00%	00351	3,00%		
00107	0,00%	00174	469,46%	00352	-6,87%		
00108	45,87%	00175	0,32%	00354	0,00%		
00110	-4,62%	00176	0,08%	00356	-17,27%		
00111	26,21%	00178	-1,74%	00357	13,91%		
00112	0,36%	00179	-21,56%	00358	0,56%		
00113	1,14%	00183	0,00%	00359	3,27%		
00114	0,23%	00184	-0,53%	00360	2,28%		
00115	0,00%	00185	-1,43%	00362	0,00%		
00116	-15,48%	00187	0,00%	00364	-59,83%		
00117	2,49%	00189	0,00%	00365	-0,78%		
00118	-9,00%	00191	0,00%	00370	-0,84%		
00119	0,01%	00192	-0,34%	00371	0,00%		
00120	0,08%	00193	-0,17%	00376	0,00%		
00121	-7,60%	00194	-0,42%	00380	0,00%		
00122	-0,04%	00196	16,47%	00401	2,71%		
00123	53,39%	00199	-17,52%	00402	79,40%		
00124	0,00%	00201	201,55%	00404	0,00%		
00125	0,00%	00202	1,80%	00405	-13,67%		
00126	2,87%	00205	-2,15%	00406	-44,05%		
00128	0,22%	00206	-0,02%	00407	-7,09%		
00131	1,20%	00213	0,00%	00408	2,28%		
00132	23,53%	00215	-130,35%	00409	0,00%		
00134	0,00%	00216	0,29%	00410	0,91%		
00135	0,00%	00217	-0,50%	00411	0,00%		
00136	0,00%	00301	0,22%	00412	-0,89%		
00137	0,00%	00302	48,92%	00413	-637,06%		
00141	0,00%	00303	-55,78%	00414	-4,25%		
00142	0,04%	00304	76,78%	00415	42,14%		
00143	-0,74%	00305	-807,71%	00416	43,73%		
00145	0,00%	00307	26,80%	00418	0,00%		
00146	30,81%	00308	128,00%	00419	0,00%		
00147	2,64%	00309	18,72%	00422	-15,65%		
00149	0,00%	00310	0,00%	00424	0,00%		
00150	0,00%	00315	125,64%	00425	75,16%		
00153	530,27%	00316	0,00%	00430	0,00%		
00154	-64,88%	00317	6,89%	00431	-0,04%		
00155	-9,54%	00319	0,00%	00432	0,00%		
00156	0,72%	00320	-6,87%	00435	0,00%		
00157	0,00%	00321	0,00%	00437	0,06%		
00159	0,00%	00322	-2,30%	00438	0,00%		
00160	0,00%	00327	33,16%	00443	0,01%		
00161	0,00%	00331	0,00%	00444	0,00%		
00162	0,00%	00332	-20,36%	00445	0,92%		

الملحق06: مفاتيح التوزيع للوكالات بالنسبة لأعباء شعبة التحصيل و القضايا القانونية و التقاضي

الرمز	النسبة	الرمز	النسبة	الرمز	النسبة	الرمز	النسبة
00101	0,11%	00163	0,19%	00333	0,75%	00448	1,55%
00102	0,36%	00164	1,88%	00335	0,68%	00452	0,00%
00103	0,13%	00165	0,10%	00339	0,52%	00454	0,00%
00104	0,34%	00167	0,55%	00347	0,40%	00460	0,10%
00105	0,54%	00169	0,46%	00349	0,29%		
00106	0,48%	00173	0,53%	00351	0,24%		
00107	0,71%	00174	14,19%	00352	-1,52%		
00108	0,04%	00175	0,23%	00354	0,39%		
00110	0,08%	00176	0,79%	00356	1,73%		
00111	0,92%	00178	-0,35%	00357	0,16%		
00112	0,11%	00179	0,22%	00358	0,51%		
00113	0,43%	00183	0,48%	00359	0,12%		
00114	0,26%	00184	1,09%	00360	0,09%		
00115	0,02%	00185	0,78%	00362	0,17%		
00116	0,16%	00187	0,39%	00364	8,78%		
00117	0,41%	00189	0,32%	00365	0,45%		
00118	0,50%	00191	0,82%	00370	0,29%		
00119	0,80%	00192	0,16%	00371	6,42%		
00120	0,29%	00193	2,81%	00376	0,00%		
00121	-0,93%	00194	0,60%	00380	0,00%		
00122	0,22%	00196	0,22%	00401	0,23%		
00123	0,87%	00199	1,51%	00402	3,34%		
00124	0,00%	00201	0,44%	00404	0,88%		
00125	0,01%	00202	0,71%	00405	-1,19%		
00126	0,14%	00205	1,25%	00406	0,39%		
00128	1,89%	00206	-11,52%	00407	0,53%		
00131	0,23%	00213	0,68%	00408	0,66%		
00132	0,36%	00215	2,26%	00409	0,12%		
00134	0,00%	00216	1,32%	00410	0,36%		
00135	0,00%	00217	0,64%	00411	0,37%		
00136	0,00%	00301	0,87%	00412	1,29%		
00137	0,00%	00302	0,21%	00413	0,29%		
00141	0,00%	00303	5,02%	00414	3,16%		
00142	0,23%	00304	0,05%	00415	0,10%		
00143	4,77%	00305	2,71%	00416	-1,19%		
00145	0,36%	00307	1,39%	00418	0,27%		
00146	1,43%	00308	0,36%	00419	0,00%		
00147	0,14%	00309	0,48%	00422	1,43%		
00149	0,14%	00310	0,00%	00424	0,00%		
00150	0,00%	00315	1,00%	00425	0,57%		
00153	0,61%	00316	0,24%	00430	0,00%		
00154	0,70%	00317	1,01%	00431	0,21%		
00155	0,00%	00319	1,03%	00432	1,27%		
00156	0,27%	00320	1,88%	00435	0,00%		
00157	0,23%	00321	0,41%	00437	0,00%		
00159	0,00%	00322	2,68%	00438	0,74%		
00160	0,09%	00327	0,87%	00443	0,40%		
00161	0,00%	00331	0,21%	00444	0,43%		
00162	0,23%	00332	0,50%	00445	0,17%		