

## تحديد هامش الوساطة في البنوك التجارية

د. مسعى سمير

جامعة عباس لغرور - خنشلة-الجزائر

s\_messai@yahoo.fr

### ملخص

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

**كلمات مفتاحية:** الخزينة الداخلية، الأموال الخاصة، تكلفة الأموال، مردودية الأموال، سعر التنازل الداخلي، مجمع الأموال الداخلي، هامش الوساطة.

**تصنيف JEL: G21 .**

### Résumé

La gestion de actifs séparément de passifs, peut entraîner des résultats contradictoires sur les deux parties du bilan de la banque, c'est pour cette raison, que l'intégration d'un service centrale qui intéresse aux mouvements de liquidité dans la banque est devenue une obligation incontournable. Cette étude vise à clarifier le corps administratif responsable de la planification et de la gestion de la liquidité à la banque, aussi bien que les divers modèles d'écoulement interne des fonds.

**Mots clés:** Trésorerie interne, fonds propres, coût de capitaux, rendement de capitaux, taux de cession interne, pool des fonds, marge d'intermédiation.

**Classification JEL: G21.**

**مقدمة:**

تعتبر مهمة تسيير الموارد إحدى الوظائف الهامة التي توليها إدارة البنك التجاري أهمية كبيرة، خاصة في ظل تعقد وتطور نشاط هذا الأخير، وما نتج عنه من اتساع ونمو لميزانيته، وتزايد تعرضه للمخاطر المختلفة؛ التجارية منها والمالية، لذا أصبح إسناد مهمة معالجة مثل هذه التحديات إلى وحدة مركزية أمراً لا يتحمل النقاش. من هنا برز دور الخزينة الداخلية في تحقيق التوازن العام في ميزانية البنك؛ عن طريق تخصيص الموارد وتحديد شروط نقل الأموال بين الوحدات داخل البنك، وتحديد هامش للوساطة يسمح لها بضبط تكاليف الموارد وأسعار الأموال الممنوحة. من هنا تأتي إشكالية الدراسة عن كيفية تحديد هامش الوساطة داخل البنوك التجارية، و الذي يسمح لها بتحقيق عائد كفيل بتغطية تكاليف الوساطة، ويضمن لها عائد مناسب لأصحاب الملكية؟

**منهجية البحث:** لمعالجة إشكالية البحث ننوي اعتماد المنهج الوصفي لتوضيح مختلف أشكال تدفق الأموال داخل البنك وكذا الجهة المسؤولة عن التخطيط لنقل الأموال، إضافة إلى استخدام المنهج التحليلي في مناقشة وتحليل فعالية مختلف السياسات التي تنتهجها إدارة البنك في تسيير سيولتها.

**أهمية الدراسة:** تأتي أهمية الدراسة من أهمية التسيير الجيد لموارد وسيولة البنك، حيث أن تحديد هامش مناسب للبنك يسمح لهذا الأخير من تغطية مختلف تكاليفه وتغطية مخاطر المالية إضافة إلى ضمان تعويض مناسب لأصحاب الملكية يعتبر أحد أهم التحديات التشغيلية التي تواجهها الإدارة المالية للبنك.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- توضيح مختلف قنوات تدفق الأموال داخل البنك.
- تحديد كيفية وشروط انتقال الأموال داخل البنك.
- توضيح كيفية تشكل هامش الوساطة داخل البنك ومختلف مكوناته.

**1. التسيير الداخلي للموارد**

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

**1-1. الخزينة الداخلية للبنك:** "تقوم الخزينة الداخلية للبنك بالتسيير المركزي للموارد، وكذا التخصيص الأمثل للأموال؛ ذلك بتجميع كافة الأموال المحصل عليها داخل مجمع أموال "Pool des fonds"، تكوّن عن طريق شراء الأموال من مختلف الوحدات ذات فائض، وإعادة بيعها إلى المراكز التي تسجل عجزاً في ميزانيتها". كما يمكن كذلك

للخزينة الداخلية في حال عدم كفاية الموارد الداخلية للبنك، اللجوء إلى مختلف الأسواق الخارجية لتسوية العجز في السيولة المسجل لديها.

أ. الوظائف الحديثة للخزينة الداخلية: لقد تزايدت أهمية الوظائف التي تقوم بها الخزينة الداخلية، وذلك للأسباب الآتية<sup>1</sup>:

- اتساع نشاط البنوك التجارية.

- إدماج دور الخزينة الداخلية في الوظائف التجارية للبنك.

- تنظيم العلاقة مع المراكز الفنية للبنك.

أ.1. اتساع نشاط البنوك التجارية: بعد التطور الكبير الذي شهدته الصناعة المصرفية، والذي صاحبه تنوع في نشاطات البنوك التجارية، لم تعد وظيفة الخزينة الداخلية تقتصر فقط على التسيير العام للسيولة، بل تعدت ذلك إلى وظائف أخرى تليق بمركزها، نذكر منها:

- أصبحت الخزينة الداخلية تمتلك وتتحكم في كافة موارد واستخدامات البنك، بما في ذلك الأموال الدائمة، لهذا فقد أصبح نشاط الخزينة يشمل مجموع عناصر ميزانية البنك.

- بحكم وظيفتها الأساسية والمتمثلة في التوفيق ما بين الموارد والاستخدامات، أصبح من الضروري على الخزينة الداخلية دراسة تغيرات السيولة بشكل ديناميكي، والتوقع بحركة الأموال في المستقبل.

- بامتلاكها مجموعة من الـTCN المتداولة<sup>2</sup>، تتحمل الخزينة الداخلية جملة من المخاطر المالية (خطر أسعار الفائدة، الصرف، خطر القرض)، خاصة على القيم ذات المبالغ الكبيرة، لذلك ينبغي عليها توخي الحذر، وإتباع سياسة مراقبة ترمي إلى الحد من مخاطر هذه العمليات.

- أخيراً ونتيجة للعنصر السابق؛ أي امتلاك الخزينة الداخلية مجموعة من القيم المتداولة، فهي عنصر فعال ونشط في السوق الثانوية.

أ.2. إدماج الخزينة في الوظائف التجارية للبنك: لقد اقتضت وظيفة الخزينة الداخلية في بادئ الأمر على المراجعة ما بين الموارد والاستخدامات، وذلك من خلال حسابات استغلال خاصة بها، بعد ذلك تحولت بعض أنشطة البنك التقليدية إلى أنشطة مباشرة تقوم بها الخزينة، كقرروض الأورو-دولار، Spots... الخ، ودمج بعض الخدمات التقنية ذات الطابع التجاري "Technico-commercial"، إلى عمليات تقوم بها الخزينة كخصم الأوراق التجارية، التوريق... الخ.

أ.3. تنظيم العلاقة مع المراكز الفنية: لقد أصبحت الخزينة الداخلية أداة جوارٍ فعّالة ما بين الإدارة العامة للبنك، ومختلف الوحدات التجارية التابعة له، وذلك من خلال تنظيم تدفق الأموال بداخله، تصحيح أوضاع الميزانية، وتحديد المعدّلات المرجعية للمراكز الفنية "Taux directeurs"؛ التي تقنن تعاملاتها مع الزبائن.

ب. شروط نجاح الخزينة الداخلية: إنّ التخطيط لوضع مثل هذا النظام يستوجب على إدارة البنك احترام بعض الشروط مثل:

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

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

## 2.1. مجمع الأموال الداخلي "Pool des Fonds Internes":

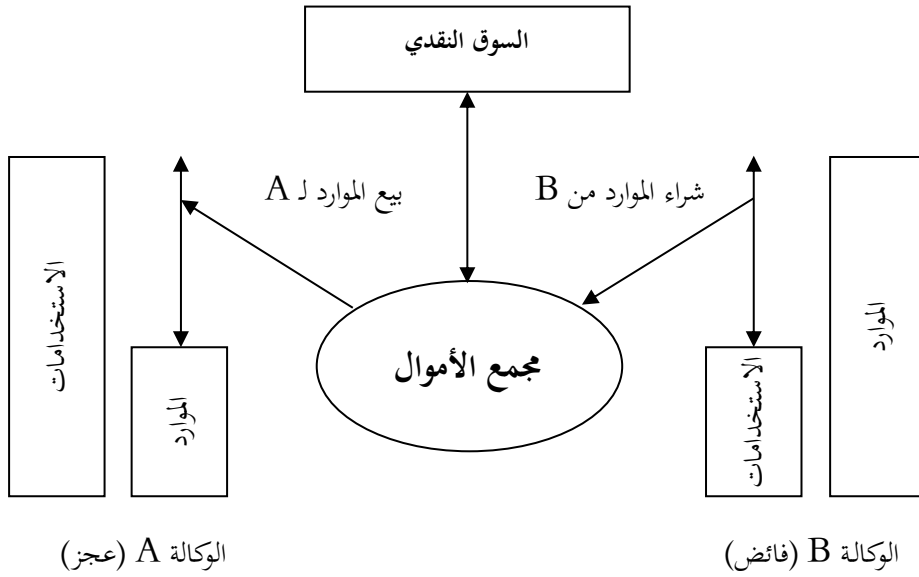
توكّل مهمة إدارة السيولة في البنك إلى الخزينة الداخلية، التي تضمن انسياب الموارد نحو الاستخدامات المختلفة، انطلاقاً من مجمع الأموال الذي "يعبّر عن الخزان المركزي لموارد البنك، أين يتم جمع كل الفوائض المالية للمراكز التابعة للبنك، وتمويل العجز"<sup>3</sup>.

ولتشكيل هذا المجمع غالباً ما تتبع البنوك إحدى الطريقتين:

### أ. نظام التدفقات الصافية "Système des Flux Nets"

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

## الشكل (01): نظام التدفقات الصافية



**Source :** Bessis, J. (1995), *Gestion des Risques et Gestion Actifs-Passifs des Banques*, Dalloz, Paris, P.447

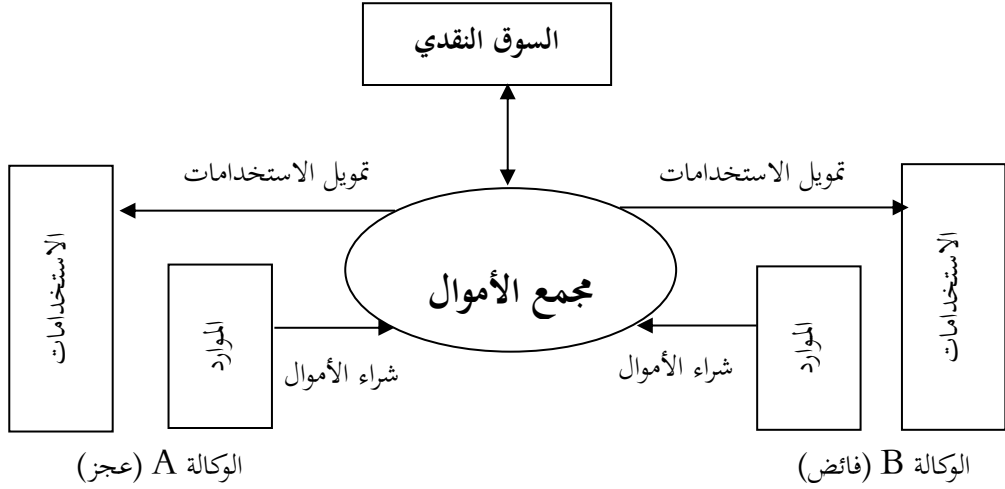
تكمّن إيجابية هذه الطريقة في يسرها وإمكانية تطبيقها بسهولة من طرف البنوك، فيكفي للخزينة الداخلية أن تلعب دور المتفرج؛ حيث تسوّي الأرصدة الخاصة بالوكالات لتجارية في حال حدوث اختلال في ميزانيتها، إما بتمويل العجز في ميزانيتها أو شراء الفائض من مواردها.

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

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

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

## الشكل (02): نظام التدفقات الإجمالية



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

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

### 3.1 سعر التنازل الداخلي "Taux de Cession Interne"

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

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

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

- أو اختيار مجموعة من المعدلات "Taux Multiples".

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

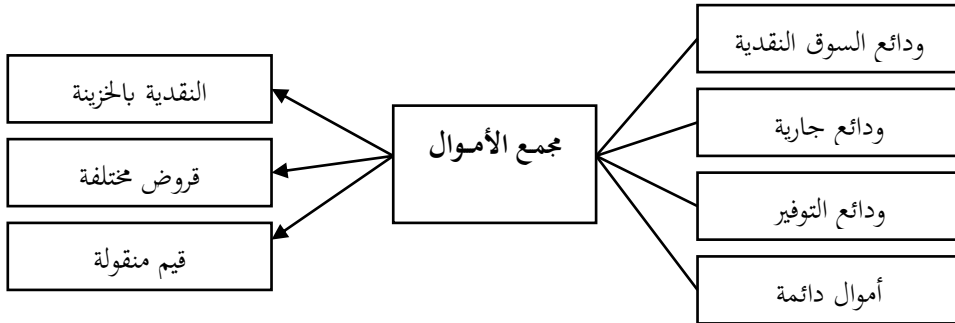
**2. تخصيص الموارد في البنك التجاري:** تهدف الإدارة الجيدة للبنوك إلى تحقيق أعلى عائد ممكن، إلى جانب وظيفتها التقليدية المتمثلة في الحفاظ على أموال المودعين وإتمامها، وذلك بتنوع وتخصيص الموارد المتاحة على مختلف أوجه الاستخدامات، بطريقة تحقق الملائمة ما بين السيولة والربحية.

إذاً فعملية التخصيص "تستند على الكيفية التي يتم بها توزيع مصادر الأموال على أوجه الاستخدامات المختلفة"<sup>4</sup>. وعادةً ما تستخدم البنوك التجارية في تخصيص مواردها إحدى الطريقتين<sup>5</sup>:

### 1.2. مدخل مجمع الأموال "La Méthode du Pool Unique"

تقوم فكرة مدخل مجمع الأموال على مبدأ تجميع كافة موارد البنك التجاري بغض النظر عن طبيعتها أو مصدرها، وتشكيل ما يشبه مجمع أموال يضم كافة موارد البنك المتاحة<sup>6</sup>، والتي يعتمد عليها البنك في تمويل استخداماته، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل(03): مدخل مجمع الأموال



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

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

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

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

✓ **مزايا وعيوب مدخل مجمع الأموال:** تمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة فهمها، وإمكانية تطبيقها ببسر من قبل الإدارة في البنوك، غير أنها تحتوي على بعض النقائص نذكر منها:

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

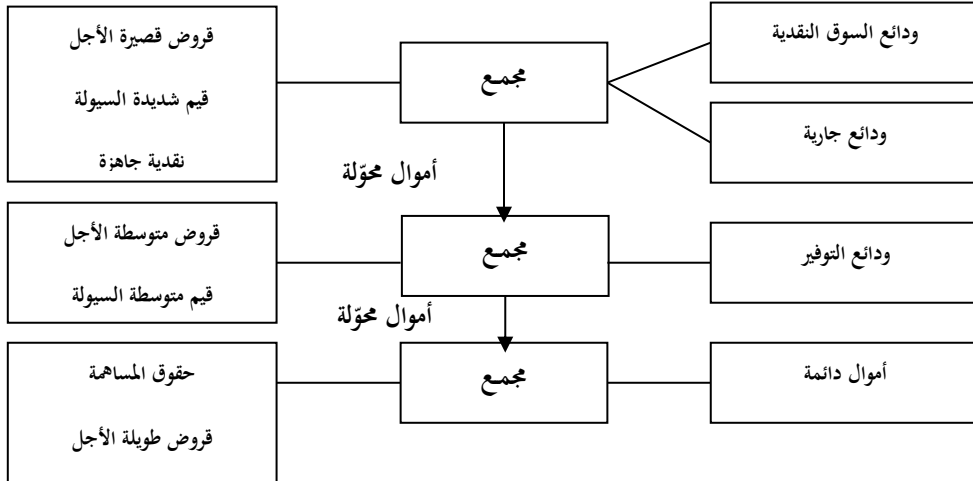
- لا يعطي هذا المدخل صورة واضحة عن طريقة تخصيص الأموال، بحيث يصعب على إدارة البنك معرفة مصادر الأموال المستخدمة.

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

## 2.2. مدخل التخصيص المعدل "La Méthodes des Pools Multiples"

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

الشكل (04): مدخل التخصيص المعدل



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

وبشكل عام، فإن تخصيص الأموال في البنك يكون تبعاً لسياسة الحزينة الداخلية، ولكن هناك شبه إجماع على التوزيع الآتي:

- الودائع تحت الطلب توجه لتمويل الاستخدامات السائلة.
- الودائع الأقل طلباً توجه لتمويل الاستخدامات متوسطة السيولة.
- أما الأموال الدائمة والودائع المستقرة، فتخصص لتمويل الاستثمارات الطويلة الأجل، والتي عادةً ما تكون سيولتها ضعيفة على عكس ربحيتها.
- غير أنه في بعض الأحيان، قد يلجأ البنك في هذه الطريقة، إلى تحويل جزء من أموال المجمع الأول، والتي تمثل الموارد الجارية، والتي تفوق بكثير مبلغ الاستخدامات السائلة، إلى المجمع الثاني،
- فالثالث... الخ، كما هو مبين في الشكل أعلاه، فيُجبر البنك على إضافة تكلفة تحويل الأموال "Coût de Transfert"، والذي يساوي إلى مبلغ الأموال المحوّلة مضروباً في معدل فائدتها.

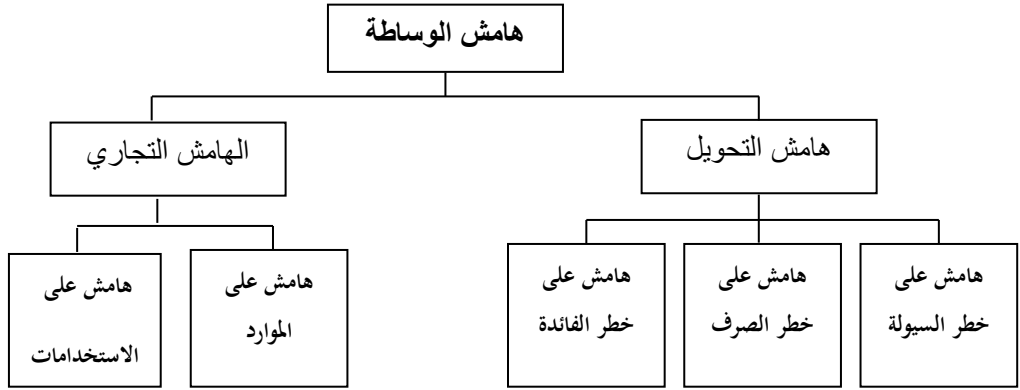
تكلفة الأموال المحولة = قيمة الأموال المحولة × سعر الفائدة المدفوع على هذه الأموال

وعليه فإن تكلفة كل نوع من الموارد تعطى بالعلاقة الآتية<sup>7</sup>:

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

- وبذلك فإنّ كل استخدام معين يتحمل تكلفة موارد محددة، تتوقف على نوع مجمع الأموال الذي تم تمويله عن طريقه، وعليه فإننا نلاحظ أن البنك قد اعتمد على أكثر من سعر واحد للتنازل الداخلي للأموال.
- 3. هامش الوساطة في البنك التجاري "La Marge d'Intermédiation":** يحتوي هامش الوساطة في البنك التجاري على هامش ثابت على الموارد والاستخدامات "Une Marge Pérenne"، وهامش عشوائي "Une Marge Aléatoire"؛ ناتج عن الفرق في المدة أو الاستحقاق ما بين الأصول والخصوم، ويعبر عن المخاطر المرتبطة بعملية التحويل (خطر السيولة + خطر الصرف + خطر أسعار الفائدة)، والتي تتوقف تكلفتها على كفاءة إدارة الأصول والخصوم "ALM" في تسيير مثل هذه المخاطر.
- وفيما يلي شكل يبرز مختلف مكونات هامش الوساطة في البنك.

## الشكل (05): مكونات هامش الوساطة في البنك



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

## 1.3 الهامش التجاري:

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

\* الهامش التجاري على الموارد "Marge Commerciale sur Ressources": ويمثل الفرق بين سعر التنازل الداخلي للأموال (سعر بيع الموارد إلى الخزينة)، وسعر الفائدة المقدم للزبائن على الودائع.

\* الهامش التجاري على الاستخدامات "Marge Commerciale Sur Emplois": ويعبر عن الفرق بين سعر الفائدة المقدم للزبائن (على الاستخدامات)، وسعر التنازل الداخلي على الأموال (سعر شراء الأموال في الخزينة الداخلية للبنك).

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

2.3 هامش التحويل: تحصل الخزينة الداخلية للبنك من خلال وظيفة تسيير الموارد (جمع الموارد بين الوحدات التجارية وإعادة توزيعها)، على هامش مساوٍ إلى الفرق بين تكلفة الأموال المحصل عليها، ومعدلات تمويل الاستخدامات، يدعى هامش التحويل "Marge de Transformation"، أو هامش الخزينة الداخلي "Marge de trésorerie interne"، يسمح للبنك بتغطية مخاطر التحويل (خطر السيولة، خطر الصرف، خطر أسعار الفائدة) وبحسب كالتالي<sup>8</sup>:

هامش التحويل = الاستخدامات × سعر التنازل الداخلي للاستخدامات - حجم الموارد × سعر التنازل الداخلي للموارد - (الاستخدامات - الموارد) × معدل الفائدة في السوق النقدي

**ملاحظة:** يمكن هامش التحويل أن يكون منعدماً، في حالة تساوي كل من سعر التنازل على الموارد  $TCI_{res}$  وسعر التنازل على الاستخدامات  $TCI_{emp}$ ، مع معدل الاقتراض من السوق النقدي. فإذا كان لدينا تكلفة الموارد = 5%، معدل الاقتراض = 12% وسعر التنازل الداخلي للأموال  $TCI_{res} = TCI_{emp} = 10\%$ ، في حين أن سعر الفائدة في السوق يساوي 8%، وكان لدينا مجموع الموارد = 60، مجموع الاستخدامات = 100 فإن:

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

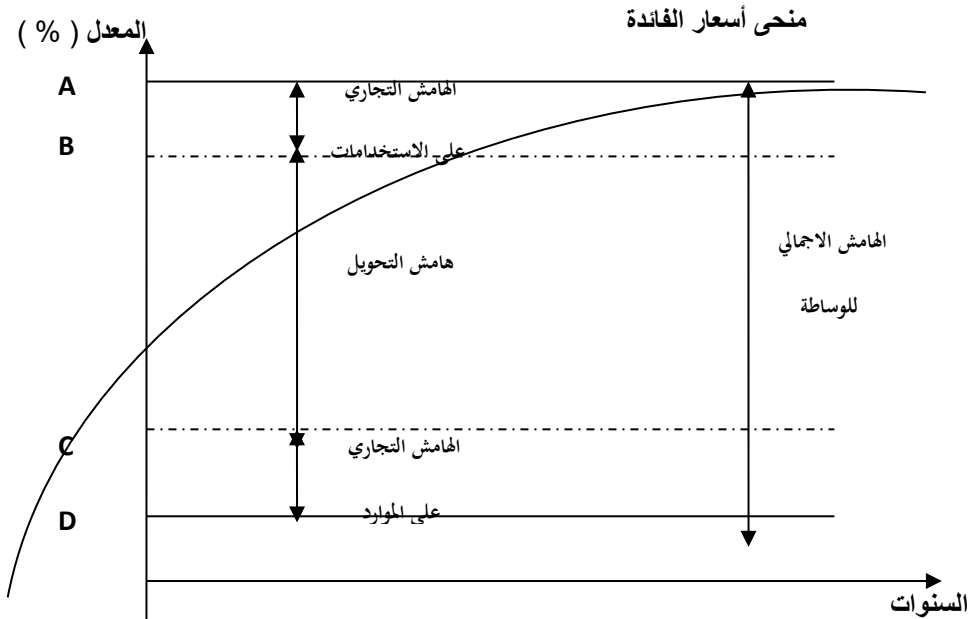
$$- \text{هامش التجاري على الاستخدامات} = (12-10) \times 100 = 2$$

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

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

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

ومجموع كل من الهامش التجاري وهامش التحويل يشكل للبنك الهامش المالي للوساطة كما يوضحه الشكل الموالي:  
الشكل(06): كيفية تشكل هامش الوساطة في البنك.



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

A : سعر الفائدة المطبق على الاستخدامات.

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

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

D: سعر الفائدة على الودائع.

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

#### خاتمة:

- قمنا خلال هذه الدراسة بتوضيح الجهة الإدارية المسؤولة عن تخطيط وإدارة السيولة في البنك، وكذا مختلف أنماط تدفق الأموال داخل هذا الأخير. إضافة إلى توضيح كيفية تشكل هامش الوساطة داخل البنوك، حيث توصلنا إلى أن طبيعة المدخلات والمخرجات في البنك جعلت من الخزينة الداخلية تمتاز عن غيرها من الأقسام بمكانة خاصة؛ حيث بحكم امتلاكها لجل موارده، أصبحت تقوم بجملة من الأدوار الرئيسية نذكر منها:
- التسيير الداخلي للموارد؛ حيث تحدد الخزينة الداخلية نمط تدخلها في كيفية جمع وإعادة استخدام موارد البنك، وذلك عن طريق الاختيار بين أحد النظامين؛ تدفقات إجمالية أو تدفقات صافية.
  - تخصيص الموارد؛ وذلك عن طريق توزيع موارد البنك على مختلف الاستخدامات بطريقة تحقق الملائمة ما بين السيولة والربحية.
  - تحديد شروط تدفق الأموال؛ وذلك عن طريق وضع أسعار تنازل داخلية تسمح بتنظيم حركة الأموال ما بين الوحدات، وتنفيذ السياسة التجارية للبنك.
  - اختيار مستوى هامش التحويل: تتكفل الخزينة الداخلية للبنك، بمعية خلية إدارة الأصول والخصوم في تحديد مستوي مناسب لهامش التحويل ( الفرق بين سعر شراء الأموال وإعادة استخدامها) كفيل بتغطية مخاطر التحويل الملازمة لنشاط البنك.
  - المساهمة في رسم السياسة السعرية للبنك عن طريق التحكم المباشر في أسعار التنازل الداخلية.

إذاً ومن خلال هذه الوظائف الحيوية يمكن الحكم على الخزينة الداخلية، بأنها أصبحت متغيراً أساسياً في نشاط البنك، وقيامها بالوظائف السابقة الذكر على أحسن وجه من شأنه أن يجعل منها ورقة رابحة للبنك.

### الهوامش

- <sup>1</sup> - Vernimmen, p. (1981), **Gestion et Politiques de la Banque**, Dalloz, Paris, P.352
- <sup>2</sup> - TCN: "Titres de Créances Négociables": وهي عبارة عن صكوك مديونية قابلة للتداول، تثبت حق صاحبها في استرداد مبلغ معين سبق أن أقرضه لطرف آخر، من أهمها: شهادات الإيداع القابلة للتداول، الأوراق التجارية، قروض الأورو دولار، اتفاقيات إعادة الشراء، أذونات الخزينة... الخ.
- <sup>3</sup> - Bessis, J. (1995), **Gestion des Risques et Gestion Actifs-Passifs des Banques**, Dalloz, Paris, P.446
- <sup>4</sup> - الحسيني فلاح حسن و مؤيد عبد الرحمن الدوري (2000)، إدارة البنوك "مدخل كمي و استراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ، ص.68
- <sup>5</sup> - De Coussergues, S. (2002), **Gestion de La Banque "Du Diagnostique à La Stratégie"**, 3<sup>ème</sup>, Dunod, Paris, P.134
- <sup>6</sup> - الأموال المتاحة "Capitaux Réemployables": عادةً ما يستخدم البنك جزءاً من موارده في أصول لا يحصل من ورائها على عائد؛ كالاتياطي النقدي الإلزامي، والأصول الضرورية لنشاطه، كالعقارات، الأثاث والأجهزة... الخ. وعليه فإن: الأموال المتاحة = إجمالي الموارد - الاستخدامات الإلزامية.
- <sup>7</sup> - De Coussergues, S, Op.Cit, P.136
- <sup>8</sup> - Bessis .J, Op.Cit, P.452 .