

الفصل الثاني: الرقابة وتقييم الأداء في البنوك التجارية

تمهيد:

تعد عملية الرقابة وتقييم الأداء، إحدى وظائف الإدارة، وجزءاً من أعمالها الرئيسية وأن من أهم نتائج استخداماتها، أنها تمكن المديرين من توفير واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية أكبر، وذلك من أجل تحقيق أهداف البنك التجاري، وتمكن هذه العملية في التقييم الدوري لمختلف نشاطاتها، باختيار أنسب الأدوات والوسائل الكفيلة لإجراء عملية الرقابة وتقييم الأداء بشكل واضح يعكس الوضعية المالية للبنوك التجارية، وتشمل هذه الوسائل خاصة في التحليل المالي والميزانيات التقديرية، غير أننا في بحثنا هذا سنركز على استعمال التحليل المالي كأسلوب للرقابة وتقييم الأداء، وذلك باعتباره أسهل الأساليب استعمالاً من جهة، وأيضاً لأنه يوضح الوضعية الحقيقية لأداء هذه البنوك.

لهذا سنتناول في هذا الفصل مفهوم الرقابة وتقييم الأداء وأهميتها والأسس والأساليب التي يستند إليها من خلال المباحث التالية:

- يتضمن المبحث الأول مفهوم الرقابة وتقييم الأداء والتحليل المالي في البنوك التجارية.
- أما المبحث الثاني فخصصناه للرقابة المسبقة مع أنشطة البنك التجاري.
- ويحتوي المبحث الثالث على أساليب الرقابة اللاحقة وتقييم الأداء في البنك التجاري.

المبحث الأول: مفهوم الرقابة وتقييم الأداء والتحليل المالي في البنوك التجارية.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفاهيم عامة عن الوظيفة الثالثة وهي الرقابة وتقييم الأداء، وأيضاً التحليل المالي لأنه يعتبر من أهم أدوات الرقابة وتقييم الأداء، أي يحتوي هذا المبحث على مطلبين:

- حيث المطلب الأول يتضمن مفهوم الرقابة وتقييم الأداء في البنوك التجارية.
- أما المطلب الثاني: فتعرضنا فيه إلى مفهوم التحليل المالي وأهم أساليبه.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وتقييم الأداء في البنوك التجارية.

ويتضمن هذا المطلب مفاهيم عامة عن الرقابة وتقييم الأداء البنكي حيث تناولنا أولاً مفهوم الرقابة وأهميتها، ثم تطرقنا إلى الرقابة وأنواعها، وفي الأخير إلى مفهوم الأداء البنكي.

أولاً مفهوم الرقابة وأهميتها:

تتاول المهتمون بإدارة البنوك التجارية عدة مفاهيم للرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة المصرفية، حيث حاولوا تحديد أبعادها وبيان دورها وأهميتها، وذلك من خلال التعاريف التي تم صياغتها في هذا المجال والتي من أهمها:

- الرقابة هي: «جزء أساسي لا يتجزأ من العملية الإدارية وهدفها الأساسي هو التحقق من أن التنفيذ والأداء الفعلي يسيران طبقاً للخطة الموضوعة، فعملية الرقابة مسؤولية أساسية للإدارة،

والهدف منها كشف مواطن الضعف والأخطاء بغرض تصحيحها ووضع النظم الكفيلة بعدم تكرار تلك الأخطاء»⁽¹⁾.

ونلاحظ أن هذا التعريف ركز على أن الرقابة هي مطابقة ما بين الخطة الموضوعة والنتائج المحققة فعلا وصولا إلى أهداف الإدارة من خلال معالجة الانحرافات.

كما يقصد بالرقابة أيضا «أنها الجهد النظامي المتتابع الذي يحيطنا علما وبشكل دوري عن ماهية الأداء التنفيذي للخطة المقررة، ويثبت من أن الأداء جاء محققا للأهداف المرجوة»⁽²⁾.

وهذا التعريف ركز على الأعمال المقدمة من طرف الإدارة من أجل التحقق من مطابقة النتائج الفعلية مع الخطة الموضوعة.

• وعرفت الرقابة أيضا بأنها: «تلك الإجراءات المختلفة التي تستخدم في مقارنة النتائج المحققة بما هو مستهدف والوصول إلى الانحرافات وتحديد الأسباب التي أدت إليها ووصف العلاج المناسب بما يحقق عدم تكرار مثل هذه الانحرافات»⁽³⁾.

ويتبين من هذا التعريف أنه يركز على الجانب التطبيقي للرقابة والمتمثل في الإجراءات المستعملة فيها ويركز أيضا على التنفيذ الفعلي ومعالجة الانحرافات.

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للرقابة، وهو أنها تلك الإجراءات المتمثلة في الفحص والإشراف ومتابعة الأنشطة المصرفية التي من خلالها يمكن تقييم وتحليل الأداء الفعلي ومقارنته بالخطة الموضوعة، وذلك لاكتشاف الانحرافات والمشاكل ومحاولة علاجها.

إذن تعتمد الرقابة على ثلاثة عناصر هي:

أ. تحديد خطة العمل عن الفترة القادمة لاعتمادها كوسيلة مقارنة.

ب. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالخطة الموضوعة.

ج. تحليل نتائج التقييم وتحديد الانحرافات ومحاولة علاجها في المستقبل.

من كل هذه التعاريف يمكن استنتاج أهمية الرقابة بالنسبة للبنوك التجارية.

• يمكن الرقابة من التأكد من توازن جانبي الأصول والخصوم، ومتابعة تنفيذ الأنشطة المصرفية للفروع المختلفة، وذلك وفقا للخطة الموضوعة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين نوعية وحجم الخدمات المؤداة.

• عن طريق الرقابة يمكن توجيه الأداء المصرفي نحو الأهداف المخططة.

• يمكن عن طريق الرقابة الكشف عن الانحرافات والأخطاء ومعرفة المسؤولين عنها، وبالتالي منع حصولها في المستقبل.

1. عبد الكريم طبار، الرقابة المصرفية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، طبعة 2، الجزائر، 1989، ص6.
2. عبد المؤمن علي، الرقابة الخارجية الشاملة كأداة لمتابعة تقييم الأداء، مجلة المصارف العربية، العدد (123-122)، بيروت، 1991، ص87.
3. محي الدين الغريب، الرقابة المصرفية على موارد واستخدامات القطاع العام، البنك المركز المصري، معهد الدراسات المصرفية، 1970، ص2.

ثانيا: مراحل الرقابة على الأداء البنكي وأنواعها:

كما جاء في المفهوم فإن للرقابة مراحل تتبعها الإدارة المصرفية لتأمين تحقيق الأهداف المخططة، ولها أنواع تختلف حسب أهميتها:

1. مراحل الرقابة على الأداء البنكي:

وتتمثل في ثلاث مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:⁽¹⁾

1.1-تحديد الأهداف (تحديد أهداف الأداء المعياري للبنك):

ويقصد بها النتائج التي يريد البنك الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، حيث تقتضي الضرورة ترجمة هذه الأهداف في شكل كمي يمكن قياسه، وهذا لإمكانية المقارنة فيما بعد، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة إعداد معايير القياس.

2.1-قياس الأداء الفعلي:

وبعد قيام البنك بتحديد المعايير الكمية وتحديد العمليات المختلفة لتحقيق الأهداف، والقيام الفعلي لمختلف الأنشطة البنكية المختلفة، يتم قياس الأداء الفعلي خلال فترة زمنية محددة. حيث يتطلب الأمر الجمع والتسجيل و تبويب بيانات الأداء الفعلي بما يسمح بإجراء المقارنة لها مع الأداء المخطط.

3.1-مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تتم في هذه المرحلة تقييم نتائج التنفيذ وذلك لتحديد مقدار الانحرافات⁽²⁾، ومجال وزمن حدوثها، والوقوف على مدى تحقق الأهداف الموضوعية، كذلك معرفة الجهة أو الجهات المسؤولة عن هذه الانحرافات، ومن المعروف أن هناك درجة أو حد لمعظم أنشطة الأعمال بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب (المعيار المتخذ كأساس للمقارنة)، حيث يطلق عليه "المدى المقبول للانحراف، فإذا ما تم تجاوزه يصبح الانحراف ذا دلالة يستلزم القيام بتصحيحات لعلاجه.

وتتعدد إجراءات التصحيح لدى البنوك وذلك لاختلاف أسباب الانحراف، فإذا كان الانحراف ناتجا عن أسباب يمكن معاودتها في الأجل القريب يتم وضع خطط قصيرة الأجل لتصحيح هذا الانحراف، والعكس إذا كان الانحراف يحتاج إلى وقت طويل لعلاجه مثل الاختلال في الهيكل التنظيمي للبنك.

وفي حالة وجد أن الأداء الحالي يفوق الأداء المخطط يصبح الانحراف موجبا، ويصبح البنك في وضع يسمى بالفرصة، والذي يتعين معه اتخاذ التصرف الكفيل بالمحافظة على استمرارية هذا الأداء المرتفع أو إعادة النظر في المعايير المتخذة كأساس للمقارنة لاحتمال عدم واقعيتها⁽³⁾.

2. أنواع الرقابة على الأداء البنكي: هناك ثلاثة أنواع من الرقابة على الأداء العام للبنك وهي:

1. الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص144.
2. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص127.
3. طارق طه، مرجع سابق، ص58.

1.2. الرقابة قبل الأداء (رقابة مسبقة):

وتتمثل هذه الرقابة في وضع الإدارة للسياسات والإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تجنب وقوع النتائج غير المرغوبة في العمل⁽¹⁾، أي الغاية منها هو الوصول إلى أرقام واقعية للأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية للوصول إليها وذلك بتحقيق الانسجام والتناسق بين الرغبات المأمولة والإمكانات المتاحة، أي أن الرقابة المسبقة وظيفتها تحقيق التوازن بين الأهداف المطلوبة وانسجامها مع الإمكانيات المتاحة، وترجمة ذلك إلى أرقام تعد منها للتنبؤ ومعيارا للأداء، وسنقوم بمعرفة كل ما يتعلق بهذا النوع في المبحث الموالي.

2.2. الرقابة أثناء الأداء (خلال التنفيذ)

وتتم خلال فترات دورية و بأوقات منتظمة بغية متابعة الأداء واستكشاف الانحرافات خلال مدة قريبة، ومعالجتها قبل تراكمها، أي تهدف هذه الرقابة إلى أن الأداء الفعلي يجب أن يتماشى مع الأداء المخطط⁽²⁾.

3.2. الرقابة بعد الأداء (الرقابة اللاحقة):

وهي الرقابة التي تمارس بعد الأداء من خلال قياس نتائج التنفيذ وتقييمها ومقارنتها مع الخطة واكتشاف الانحرافات، حيث يتم القيام بهذا النوع من الرقابة لاتخاذ إجراءات تصحيحية للمشاكل التي وقعت بالفعل⁽³⁾، وغالبية البنوك تعتمد على هذا النوع من الرقابة، ونظرا لأهميتها فسنتوسع في تحليل أجزائها في المباحث القادمة.

ثالثا: مفهوم تقييم الأداء في البنك التجاري:

اتفقت معظم التعريفات لتقييم الأداء في البنوك التجارية على أنه الوظيفة الإدارية التي تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، حيث تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من النتائج أنها تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة⁽⁴⁾. ويختلف تقييم الأداء في البنوك التجارية بحسب المستوى الذي يتم فيه التقييم بأدائها وتتمثل هذه المستويات أساسا في:

• **المستوى القومي:** وفي هذا المستوى يظهر دور البنوك التجارية في توفير الموارد التمويلية اللازمة للاقتصاد القومي، باعتبارها عصب الحياة الاقتصادية في المجتمع.

• **المستوى القطاعي:** يتضمن هذا المستوى الجهاز المصرفي بأكمله وعلى رأسه البنك المركزي، ويتم تقييم أداء البنوك التجارية في هذا المستوى من ناحية تناسق قرارات السلطات

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية، (2000-2001)، ص 251.

2. حسان كعدان، مرجع سابق، ص 66.

3. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 251.

4. صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سابق، ص 232.

النقدية القائمة على أمور هذه البنوك والسياسات النقدية والائتمانية المستهدفة لتحقيق الاستقرار النقدي.

• **مستوى البنك التجاري في حد ذاته:** وفيه تركز الإدارة البنكية على تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة لها، من تنظيم للربحية وتحقيق التحسن والرشد في أداء الخدمة ، حيث تضع البنوك عدة مؤشرات أو نسب مالية تكون صالحة لتقييم أدائها، وتمكن هذه المؤشرات إلى حد كبير من التعبير على المستويات الثلاثة السابقة.

والأغراض المرجوة من عملية تقييم الأداء كثيرة نذكر منها:⁽¹⁾

- التحقق من تنفيذ الأهداف الرقمية القياسية التي تضمها الخطط الموضوعية من طرف البنك التجاري في الوقت المحدد لها.

- الرقابة على كفاءة الأداء من تنفيذ البنك لأهدافه، وممارسة أعماله المختلفة بكفاءة مختلفة، وذلك باستخدام موارده المتاحة أفضل استخدام ممكن.

- تقييم النتائج ويعني ذلك الكشف عن التطورات والاتجاهات التي أسفر عنها أداء البنك الفعلي، ومدى انسجامها مع الاتجاهات المستهدفة، مع التعرف على نواحي القصور في الأداء وبيان أسبابه وتحديد المسؤولين عنه، بما يمكن من تصحيح هذه الأخطاء مستقبلاً.

وفي الأخير نذكر أنه في البنوك التجارية يمكن تقييم الأداء الكلي في البنك أو أداء العاملين أو تقييم أداء كل خدمة على حدة، ولكن في بحثنا هذا سنركز على تقييم الأداء الكلي للبنك، وذلك باستخدام أساليب التحليل المالي، ومن خلال العائد والمخاطرة.

المطلب الثاني: ماهية التحليل المالي.

نظراً لأهمية التحليل المالي بالنسبة للرقابة وتقييم الأداء في البنوك التجارية سنقوم بدراسته من ناحية المفهوم والأهمية وأساليبه المستعملة.

أولاً: مفهوم التحليل المالي وأهميته.

هناك عدة تعاريف للتحليل المالي نذكر أهمها:

• يعرف على أنه الدراسة المنهجية باستعمال أدوات ووسائل ومعلومات محاسبية ومالية للبنك، من أجل إعطاء تقدير حول المخاطر الماضية، والحالية والمستقبلية الناتجة عن الوضعية المالية والأداء⁽²⁾.

• كما يعرف أيضاً بأنه عملية الفحص الشامل للبنية المالية للبنك التجاري خلال عدة دورات عن طريق دراسة البيانات والقوائم المالية دراسة مفصلة لفهم مداولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات التي هي عليها⁽¹⁾.

1. نفس المرجع السابق، ص 233.

2. Deplens George, Jabard Jean- pierre, Gestion financière, Serey, 10 Edition, Paris, 1990, P51.

- ويمكن تعريفه أيضا بأنه مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية التي تساعد في التحقق من سلامة المركز المالي للمشروع، وكذا تقييم الأداء واتخاذ القرارات⁽²⁾.
 - ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحليل المالي هو مجموعة العمليات التي تعنى بدراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية البنكية، وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن الاستفادة منها في الحكم على المركز المالي للبنك التجاري، وتكوين معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، كما تساعد أيضا في تقييم الأداء البنكي وكشف الانحرافات والتنبؤ بالمستقبل.
 - ومن هذه التعاريف يمكن استنتاج أهمية التحليل المالي بالنسبة للبنوك التجارية وهي كالآتي:
 - يساعد التحليل المالي الإدارة العليا في البنك وغيرها من الإدارات المتخصصة من المتابعة والرقابة وقياس أداء أنشطتها، بالإضافة أنه تعطي الكثير من المعلومات تفيد في عملية التخطيط المستقبلي⁽³⁾.
 - يساعد التحليل المالي للقوائم المالية في البنك في التعرف على مدى كفاءة الإدارة في تجميع الأموال من ناحية، واستخدامها من ناحية أخرى، وأيضا المحافظة على التوازن بين هديف البنك وهما السيولة والربحية⁽⁴⁾.
 - يكشف التحليل المالي الأهمية النسبية لكل جزء من أجزاء الميزانية، كما يساعد على الكشف عن طبيعة العمليات التي يقوم بها البنك من ناحية، ومكانته المالية مع غيره من ناحية أخرى. وتظهر أهمية التحليل المالي أكثر بمعرفة أساليب تحليل القوائم المالية المستعملة كثيرا في عملية الرقابة وتقييم الأداء وهو ما سنقوم بدراسته في العنصر الموالي.
- ثانيا: أساليب تحليل القوائم المالية في البنوك التجارية.**
- يهدف التحليل المالي من خلال اختيار واستخدام أنسب أدواته وأساليبه إلى تقديم معلومات مفيدة ودقيقة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة، التي تمكن البنك التجاري من إتمام عملياته بنجاح، وتوجد عدة أساليب يمكن للمحلل المالي اختيار أفضلها أو المزج بينها للقيام بعمله على أكمل وجه وهي:

1. أسلوب التحليل المالي الرأسي:

ينطوي هذا النوع على دراسة العلاقات الكمية القائمة بين العناصر المختلفة للقائمة المالية⁽¹⁾ في فترة زمنية محددة، أو تاريخ إعداد القائمة ولهذا يعرف بالتحليل الساكن، إذ تتم الدراسة في تاريخ

1. هيثم محمد الزغيبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 159.
 2. صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سابق، ص 249.
 3. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص 213.
 4. صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سابق، ص 249.

معين ثابت، دون الأخذ بالاعتبار مختلف التغيرات التي يمكن أن تطرأ على عناصر القوائم المالية، وتزيد الاستفادة من هذا التحليل بتحويل العلاقات إلى علاقات نسبية أي تحديد الوزن النسبي لكل بند من بنود القائمة، بالقياس إلى مجموع هذه القائمة، وكذا بالقياس إلى باقي البنود، أي قياس العلاقة النسبية للمفردات في قائمة واحدة⁽²⁾.

كما يمكن تحديد نسبة كل عنصر من عناصر القائمة المالية إلى إجمالي مجموعته، وتحديد نسبة كل مجموعة داخل القائمة المالية إلى إجمالي القائمة ككل.

2. أسلوب التحليل المالي الأفقي:

نقصد بالتحليل المالي تقييم وتحليل وتفصي ومتابعة القوائم المالية على مدار عدة فترات زمنية متتالية حيث يتم تحديد إحدى الفترات كسنة أساس، وبقية الدورات كسنوات مقارنة وقياس كل هذا لتحديد اتجاه تلك القوائم، وتحديد التغيرات القيمة الحاصلة في قيمتها⁽³⁾، وتحديد أوجه القوة والضعف فيها، وكذا التعرف على أسبابها، وذلك بهدف وضع الخطط والسياسات، واتخاذ القرارات المالية والإدارية المناسبة⁽⁴⁾.

3. أسلوب النسب أو المؤشرات المالية:

يعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب في عملية الرقابة وتقييم الأداء في البنوك التجارية، بسبب تنوع وتعدد أدواته، أي تعدد النسب المالية المستعملة فيه، وسنقوم بدراسة هذه النسب في المباحث المالية بالتفصيل.

إذن في الأخير يمكن القول أن البنوك التجارية للقيام بالرقابة وتقييم الأداء ودراسة وضعية مراكزها المالية، باستعمال أساليب التحليل المالي بأنواعه، حيث يعتبر أسلوب النسب المالية أكثرها شيوعاً وأسهلها استعمالاً وتوضيحاً للوضعية المالية.

المبحث الثاني: الرقابة المسبقة على أنشطة البنك التجاري.

يهدف البنك التجاري من خلال هذه الرقابة إلى خدمة الخطط المستقبلية، التي يسعى من خلالها إلى تحقيق أكبر عائد مع تقليل المخاطر، ولتوضيح هذه الرقابة قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين حيث تناولنا في الأول الرقابة المسبقة على السيولة، أما الثاني فخصصناه للرقابة المسبقة على الربحية والأمان.

1. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000، ص 253.

2. صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سابق، ص 251.

3. سعيدة بورديمة، تحليل وتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسنطينة، 2002، ص 95.

4. صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سابق، ص 251.

المطلب الأول: الرقابة المسبقة على السيولة.

ويقصد بهذه الرقابة إدارة التدفقات النقدية (أي إدارة السيولة)، وتقوم على التنبؤ بحجم وتوقيت هذه التدفقات، والكشف مبكرا عن العجز أو الفائض في الرصيد النقدي وهو ما يسمح باتخاذ إجراءات مسبقة لمواجهة.

ولعل أخطر سبب أدى بالبنك باستعمال هذه الرقابة هو عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة المتمثلة أساسا في الودائع، لتغطية التدفقات النقدية الخارجة لغرض تلبية احتياجات المودعين، ولمواجهة هذا الموقف يجب على الإدارة المصرفية إدارة هذه التدفقات النقدية بشكل يسمح لها بمواجهة العجز النقدي، ولإدارة هذه التدفقات النقدية يجب التقيد بالآتي:

- تحديد التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة).
 - التنبؤ بحجم وتوقيت تلك التدفقات.
 - تقييم الإجراءات البديلة التي يمكن استخدامها لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع⁽¹⁾.
- أولا: تحديد مصادر التدفقات النقدية.**

وتتمثل هذه المصادر في خمسة عناصر:

1. النقدية وشبه النقدية:

كما رأينا في الفصل الأول فإن النقدية تتمثل في النقود الحاضرة في خزائن البنك والاحتياط النقدي وأرصدة الحسابات الجارية لدى البنوك الأخرى، وأيضا الشيكات والحوالات تحت التحصيل، حيث لا يستطيع البنك السيطرة على مخاطر نفاذ النقدية الحاضرة بالبنك، وذلك بالاحتفاظ بقدر كبير منها لأن ذلك يؤدي إلى وجود نقدية عاطلة لا لزوم لها، ولهذا يتوقع البنك القيام بإجراءات لمواجهة هذا النفاذ، وذلك بالاستجداء بنقدية البنوك الأخرى.

أما أرصدة الحسابات لدى البنوك الأخرى والشيكات والحوالات تحت التحصيل، فالبنك يستطيع التنبؤ بالتواريخ المرتقبة لتحويلها إلى نقدية، ولهذا يمكنه التحكم فيها.

2. الودائع:

ويقصد بها جميع أنواع الودائع من ودائع جارية، لأجل، ادخارية، لإخطار، ويتوقف الرصيد النقدي للبنك على حركة هذه الودائع، سواء كانت هذه الحركة سحبا أو إيداعا، وبالطبع إدارة البنك تولي الاهتمام الأكبر لعملية السحب وذلك للحد منها⁽²⁾، وتقوم الإدارة بعدة سياسات لإنجاح ذلك، منها تنويع الودائع أي استخدام إستراتيجية محكمة لجذب الودائع من جميع الفئات والقطاعات.

1. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص353.

2. أحمد زهير شامية، مرجع سابق، ص261.

3. القروض والاستثمار في الأوراق المالية:

وهي كافة القروض الممنوحة للعملاء سواء المضمونة بضمانات عينية أو بدونها، ويتولد على هذه القروض تدفقات نقدية لا تستطيع إدارة البنك التحكم فيها، وذلك لأن الفوائد والأقساط ناتجة عن إبرام عقد مع العميل في تاريخ استحقاق محدد، حيث لا يستطيع البنك إلزامهم بالسداد قبل تاريخ الاستحقاق.

أما الأوراق المالية فتتضمن أيضا جميع هذه الأوراق أهمها الأوراق المالية الحكومية وأوراق مالية أخرى⁽¹⁾، وبالرغم من قدرة البنك على بيع وشراء هذه الأوراق في أي وقت يشاء إلا أن القيام بهذا العمل يكون محدودا، وذلك بسبب ارتباط عملية البيع والشراء بتغيرات أسعار الفائدة.

4. الألتزامات الثابتة والخصوم:

وتعرف الألتزامات الثابتة على أنها التدفقات النقدية الخارجة التي يدفعها البنك، ومن أمثلتها الفوائد المدفوعة على القروض، وعلى الودائع وهذه الودائع وهذه الأعباء لا يتحكم فيها البنك بشكل جيد وذلك لعدم إمكانية البنك تعديل قيمتها، وأيضا تستحق في تواريخ لا يملك البنك الحق في تغييرها. أما الخصوم كما هو معلوم فهي ممثلة خاصة برأس المال والقروض التي يحصل عليها البنك. وفي هذا الصدد يستطيع البنك زيادة رأس المال أو الاقتراض وذلك لسد عجز نقدي محتمل⁽²⁾.

5. الأصول والخصوم غير النقدية:

يقصد بالأصول غير النقدية ذلك القسم من رصيد البنك الزائد عن متطلبات الاحتياطي القانوني لدى البنك المركزي، والذي قام البنك بإقراضه لبنوك أخرى و يستطيع البنك التحكم في مثل هذه القروض وذلك لأن مدة هذا القرض عادة لا تتعدى الليلة الواحدة.

أما الخصوم غير النقدية فيقصد بها تلك القروض التي يحصل عليها البنك من البنوك الأخرى قصد تغطية العجز النقدي في الإحتياطي القانوني، وللبنك هنا مرونة كبيرة بشأن هذه القروض.

وبعد معرفة أهم مصادر التدفقات النقدية، ومدى تحكم البنك بها ننقل إلى الخطوة الثانية وهي

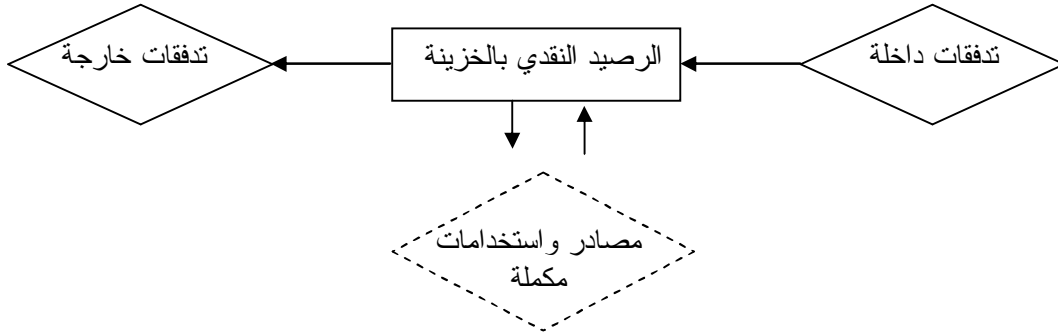
كيفية التنبؤ بهذه التدفقات النقدية.

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 313.

2. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 356.

ثانياً: التنبؤ بالتدفقات النقدية.

ويمكن شرح عملية التنبؤ بالتدفقات النقدية في الشكل الموالي:
الشكل رقم (11): نظام التنبؤ بالتدفقات النقدية.



المصدر: منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 358.

ويوضح هذا الشكل أن مجموع التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة والمتمثلة أساساً في الودائع وفوائد القروض وما شابه ذلك، تضاف جميعها إلى الرصيد النقدي بالخرينة، وذلك لتمويل التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة، ولمواجهة احتمال عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة لتغطية التدفقات الخارجة المتوقعة، تقتضي الضرورة وجود مصادر أخرى للأموال، يمكن الاعتماد عليها لتمويل العجز، كما يجب أيضاً على البنك إيجاد مجالات أخرى لاستخدام النقدية الفائضة (أي تدفقات نقدية داخلة أكبر من تدفقات نقدية خارجة)، ويطلق على المصادر الأخرى والاستخدامات الأخرى بالمصادر والاستخدامات المكملة، والتي من أمثلتها الأوراق قصيرة الأجل، والأصول والخصوم غير النقدية.

والهدف من التنبؤ بالتدفقات النقدية هو الاحتفاظ بنقدية تكفي لمواجهة التدفقات النقدية الخارجة، مع تجنب وجود فائض أو عجز نقدي، ولهذا الأمر يستوجب تحديد حجم الرصيد النقدي والذي يتحدد بالنظر إلى حجم ونمط ثلاث مجموعات من التدفقات النقدية وهي:

1. التدفقات النقدية المجدولة: وهي تلك التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة) التي يتوفر بشأنها

معلومات شبه مؤكدة للبنك عن قيمتها وتاريخ حدوثها، ومن أمثلة التدفقات النقدية الخارجة

- مثل حصول العميل من البنك على قرض عن طريق أفساط.

- المبالغ المسحوبة من طرف المنشأة بغرض سداد مرتبات العاملين⁽¹⁾.

أما التدفقات النقدية الداخلة المجدولة من أمثلتها فوائد وأقساط القروض التي سبق أن قدمها البنك لعملائه.

2. التدفقات النقدية غير مجدولة يمكن التنبؤ بها: وهي تلك التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة)

التي لا يكون لدى البنك معلومات مؤكدة عن قيمتها وتاريخ حدوثها، ولكن له إمكانية التنبؤ بها. ومن أمثلتها المبالغ التي تسحب عن طريق التوكيلات من أرصدة ودائعها لدى البنوك المختلفة لتحويلها إلى البنك الذي يتعامل معه المركز الرئيسي والذي تتبعه التوكيلات، وأيضا أهم وأكبر مصدر يدخل في هذه المجموعة هو محاولة التنبؤ بالودائع.

3. التدفقات النقدية غير المتوقعة: ويقصد بها تلك التدفقات التي لا يمكن للبنك التنبؤ بها من

حيث حجمها وتوقيت حدوثها، لهذا يلجأ البنك لعدة إجراءات وقائية، وذلك للتغلب على عدم التأكد بشأن هذه التدفقات، ومن هذه الإجراءات مثلا يطلب البنك من كبار المودعين إحاطته مقدما باحتمال قيامهم بمسحوبات غير عادية، كالمسحوبات لغرض الاستثمار⁽¹⁾.

وبمعرفة المجموعات الثلاثة السابقة من طرف البنك، يستطيع التنبؤ بها خلال فترة معينة، من معرفة الرصيد النقدي (يوم، أسبوع، شهر...) وذلك باستخدام النموذج السابق في الشكل رقم (11). مثلا إذا كان النموذج يغطي شهرا واحدا، فإنه يتم إضافة التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة في الشهر المقبل إلى الرصيد الفعلي للنقدية في بداية الشهر (أي نهاية الشهر الماضي)، ثم يطرح منها التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لذات الشهر، وإذا أسفرت هذه التوقعات عن فرق موجب، أي يكون الرصيد النقدي موجبا من الضروري هنا القيام بالتخطيط لاستثمار هذا الفائض، وفي الحالة العكسية أي وجود عجز، وهي الإشكالية الكبيرة التي تقع للبنك، حيث يقوم هنا البنك بالتخطيط لإيجاد الاحتياطات والتمويلات اللازمة لمواجهة هذا العجز، وسنوضح فيما يلي العمليات التي يقوم بها البنك لمعالجة العجز واستثمار الفائض.

ثالثا: إجراءات التعامل مع العجز والفائض النقدي.

تختلف إجراءات التعامل مع العجز أو الفائض، وذلك طبقا لطبيعة الموقف، فمثلا الإجراءات المستعملة في التعامل مع عجز مؤقت في الرصيد النقدي بسبب تأخر في تحصيل بعض الشيكات ليس نفسه مثل التعامل مع العجز الذي يرجع سببه إلى مسحوبات غير متوقعة لكبار المودعين (عجز غير مؤقت)، وفيما يلي سنوضح أهم مصادر العجز وتوظيف الفائض:⁽²⁾

1. السحب (أو الإضافة) إلى الرصيد لدى البنك المركزي: إذا توقع البنك حدوث فائض مؤقت

في النقدية فإنه يقوم بإضافته إلى رصيده لدى البنك المركزي، ومع أنه لا تدفع له فوائد على هذه النقدية الفائضة إلا أنه توجد عدة أسباب لذلك وهي كالاتي:

1. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص ص 260-266.
2. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص ص 373-377.

- قد يكون السبب لتعويض النقص في الاحتياطي لفترات سابقة.
 - أو قد يكون تحسبا لعجز نقدي مرتقب.
 - إذا لم يستطيع البنك استثماره في أوراق مالية وذلك بسبب انخفاض أسعار فائدها.
- 2. الاقتراض من البنوك الأخرى:** إذا كان العجز النقدي مؤقتا، الذي قد يكون لساعات فقط، فإن البنك يطلب نقدية من البنوك المجاورة، وفي أغلب الأحيان لا تطلب البنوك فوائد، وذلك لاعتبارها مساعدة، وإذا كان العجز أطول مدة من ذلك فإن البنك يقوم باقتراض من البنوك الأخرى بشكل عادي.
- 3. الاقتراض من البنك المركزي:** ويلجأ البنك إلى مثل هذا الاقتراض في حالة العجز المؤقت والطويل نسبيا، ويقبل البنك المركزي إقراض البنوك التجارية في الحالات التالية:
- يستطيع البنك التخطيط للاقتراض من البنك المركزي، وذلك للتصدي لعجز متوقع في الاحتياطي القانوني، وعادة لا يتعدى مدته 30 يوما، ويكون الاقتراض في صورة متعددة، منها قيام البنك بخصم أو بيع الأوراق المالية، أو بضمان تلك الأوراق.
 - ويقدم أيضا البنك المركزي قروضا للبنك التجاري لمساعدته في التغلب على ظروف طارئة، قد تتمثل في تدفقات خارجة كبيرة غير متوقعة.
 - تلجأ البنوك التجارية إلى البنك المركزي للحصول على موارد مالية خاصة لتمويل عمليات الإقراض الموسمية⁽¹⁾.
- 4. تخفيض أو زيادة حجم الاستثمار في القروض:**
- يقوم البنك بمواجهة العجز في هذه الحالة عن طريق بيع جزء من محفظته المالية إلى متعامل آخر قد يكون بنك أو شركة، وفي حالة وجود فائض فيقوم باستخدامه في قرض جديد، وهذا الإجراء يكون في حالة ما إذا كان العجز لفترة طويلة.
- 5. بيع أو شراء الأوراق المالية:**
- يلجأ البنك التجاري إلى بيع الأوراق المالية قصيرة الأجل المستخدمة للاحتياط لمواجهة تدفقات نقدية خارجة غير متوقعة، وإذا لم تكن كافية فإنه يقوم بتصفية جزء من محفظته المالية، وفي حالة الفائض يقوم باستثمارها في شراء أوراق مالية جديدة.
- المطلب الثاني: الرقابة المسبقة على الربحية والأمان.**
- بعد توضيح كيفية الرقابة على السيولة سنعرض في هذا المطلب إلى الرقابة المسبقة على الربحية والأمان.

أولاً: الرقابة المسبقة على الربحية.

كما رأينا سابقاً فإن الهدف الأول للبنك هو تحقيق أكبر ربحية ممكنة، التي تحفز رجال الأعمال في المساهمة والتعامل مع البنك، كما تسمح بتطويره وتوسعه، ولهذا على البنك القيام بهذه الرقابة لتحقيق الهدف دون الوقوع في خسائر كبيرة.

وتتحدد الربحية أساساً بالفرق بين متوسط العائد على الأموال المستثمرة وبين متوسط التكاليف للحصول على هذه الأموال، ويطلق عليه بهامش الفوائد أو المدى.
المدى = معدل العائد الإجمالي - معدل التكلفة الإجمالية.

حيث:

- معدل العائد الإجمالي = إجمالي العائد من الاستثمارات خلال العام / متوسط قيمة الاستثمارات خلال نفس العام

- معدل التكلفة الإجمالي = الفوائد الكلية خلال العام / المتوسط السنوي للأموال التي يحصل عليها البنك من مصادر مختلفة.

والمعادلة السابقة توضح أن المدى يتوقف على الكفاءة في اختيار الاستثمارات، وقدرة البنك على المفاضلة بين مصادر التمويل البديلة واختيار أقلها تكلفة.

وبالإضافة إلى هذين الأسلوبين هناك عدة أساليب أخرى للمحافظة على هذا المدى وهي: (1)

1. أسلوب التغطية: من خلال هذا الأسلوب يستطيع البنك المحافظة على مستوى العائد ويتعداه، فإذا أشارت التوقعات إلى انخفاض سعر الفائدة السائد في السوق، بشكل يدفع المودعين لسحب ودائعهم واستثمارها في مجالات أخرى بديلة، يقوم البنك في هذه الحالة بتغطية النقص في الطاقة الاستثمارية بشراء أوراق مالية يضمها إلى محفظة البنك، وإذا تحقق التنبؤ وسحب المودعين جزء من ودائعهم، حينئذ يقوم البنك ببيع الأوراق المالية التي اشتراها وتحقيق الأرباح التي يمكن أن يحققها من وراء استثماره لهذه الودائع.

2. أسلوب الموازنة بين الأصول والخصوم: وفيه يتم توزيع الموارد على الاستخدامات المتاحة، ويقوم هذا الأسلوب على موازنة تواريخ الاستحقاق بين كل من الأصول أي الاستثمارات والخصوم أي الموارد المالية، أي استخدام الموارد (رأس مال وقروض طويلة الأجل) في تمويل استثمارات طويلة الأجل، والموارد قصيرة الأجل والمتوسطة (الودائع لأجل) في تمويل الاستثمارات المتوسطة وقصيرة الأجل.

3. العائد الحدي والتكلفة الحدية: ويكشف هذا الأسلوب مقدماً عن الاستثمارات التي يوجه البنك موارده إليها، وذلك في سبيل تحقيق عائد مرتفع، ويتم هذا بمعرفة التكلفة الحدية للمصدر (الأموال)

التكلفة الحدية للمصدر = تكلفة المصدر (1/1 - ي) حيث ي: نسبة السيولة والاحتياط
ووفقا لهذا الأسلوب لا ينبغي أن توجه أموال البنك إلى استثمارات يتولد عنها عائد يقل عن
التكلفة الحدية للمصدر.

ثانيا: الرقابة المسبقة على الأمان.

كما رأينا سابقا فإن الأمان يعتبر من أهم أهداف البنك التجاري، خاصة بالنسبة للمودعين
حيث يمثل الأمان أساسا في تجنب البنك لمخاطر التعرض لخسائر كبيرة، قد تفوق حقوق الملكية وقد
يلتهم أموال المودعين، ولهذا يجب على البنك القيام بهذه الرقابة لعدم الوقوع في هذه المشكلة، وهناك
عدة طرق لتجنب مثل هذه الخسائر نذكر منها:⁽¹⁾

- القيام بالتحليل المالي لمركز المقترض أو المنظمة المصدرة للأوراق المالية، ويتم ذلك عن
طريق تحليل البيانات المتاحة عن القروض والأوراق المالية، وعن العميل نفسه حتى يتسنى اتخاذ
القرار السليم.

- ضرورة تقديم رهونات مقابل هذه القروض، وتوقيع طرف ثالث على عقد القرض، وبعد تقييم
الاستثمارات المقترحة يجب وضع أساليب لضمان استرداد مستحقاته.

وبعد عرض الرقابة المسبقة على أنشطة البنك، نخلص إلى أن هذه الرقابة تعطي البنك القدرة
على التعرف على الأوضاع المستقبلية للأهداف الثلاثة للبنك التجاري، ولهذا يسمح للمديرين القيام
بإجراءات تمكنهم من مواجهة الظروف المتوقعة غير المرغوبة، وأيضا يمكنهم من وضع إجراءات
تجعل الأوضاع المتوقعة والمرغوبة واقعا ملموسا.

ولكن يبقى هذا النوع غير مستخدم في الكثير من البنوك، والتي تستخدم كثيرا النوع الآخر من
الرقابة وهي الرقابة اللاحقة على أنشطة البنك التجاري والتي سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: طرق الرقابة اللاحقة وتقييم الأداء في البنوك التجارية.

ويتم التركيز في هذا المبحث على أسلوب الرقابة اللاحقة من خلال تقييم أدائها وأيضا تقييم
الأداء من خلال تحليل العائد والمخاطرة، وذلك كما يلي:

- في المطلب الأول يتم توضيح الرقابة اللاحقة على القوائم المالية، وقائمة الموارد
والاستخدامات.

- وفي المطلب الثاني تطرقنا إلى أهم أسلوب هو الرقابة اللاحقة على النسب المالية.

- أما المطلب الثالث فحاولنا فيه توضيح الأسلوب الجديد في تقييم الأداء من خلال تحليل العائد
والمخاطرة.

المطلب الأول: الرقابة اللاحقة على القوائم المالية وقائمة الموارد واستخداماتها.

وتهدف هذه الرقابة إلى تحليل التغيرات وتطورات البنود الموجودة في هذه القوائم خلال فترة معينة عادة تكون سنة، ويوجد نوعان من القوائم المقارنة يمكن استخدامها للرقابة وتقييم الأداء وهما: الميزانية العمومية المقارنة - قائمة الدخل المقارنة - ويمكن الرقابة بواسطة قائمة الموارد والاستخدامات.

أولاً: الميزانية العمومية المقارنة.

تقدم ميزانية البنك معلومات مقارنة لما يمتلكه البنك من أصول والمبالغ التي يكون مديناً بها، وذلك في تاريخ معين، حيث يسمح التحليل الشامل للمركز المالي للبنك لكل من المحللين والمديرين بالتعرف على مدى مقارنة المركز المالي للبنك والمكانة التي يحتلها، وفقاً لما هو مقدر له (الميزانية التقديرية)، وكذلك مقارنته بالبنوك الأخرى المماثلة⁽¹⁾، أو يمكن مقارنة ميزانيتين متتاليتين أو أكثر لنفس البنك، وذلك للكشف عن مدى واتجاه التغير في بنود الأصول والخصوم، وعلى الأخص الاستثمارات والودائع، وهذا كله يسمى بالتحليل الأفقي الذي ذكر سابقاً، ويمكن استخدام التحليل الرأسي للميزانية الواحدة الذي ينصرف إلى دراسة العلاقة بين بنود الميزانية الواحدة في تاريخ معين⁽²⁾.

ثانياً: قائمة الدخل.

تعكس قائمة الدخل للبنوك التجارية الطبيعة المالية لأعمال البنوك، فمعظم مصادر الأموال تأتي من الودائع والاقتراض، ويسدد البنك مقابل ذلك فوائد، كما يوجه البنك معظم استخدامات أمواله نحو الإقراض والاستثمارات ليحصل على فوائد مقابل ذلك. أي أن هذه القائمة تركز على الفوائد المدفوعة التي تمثل المصروفات الأساسية، وعلى الفوائد المقبوضة والتي تحقق أكبر عائد، حيث على أساسها يمكن حساب صافي الدخل.

1. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"، مرجع سابق، ص 52.

2. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 399

وفيما يلي يمكن تلخيص قائمة الدخل (أي حساب صافي الدخل):⁽¹⁾

$$\begin{array}{r}
 \text{إجمالي إيراد الفوائد} \\
 \text{طرح} \\
 \hline
 \text{إجمالي مصروف الفوائد} \\
 \hline
 \text{نحصل على:} = \text{صافي دخل الفوائد} \\
 \\
 \text{جمع} \\
 \text{الإيرادات الأخرى بخلاف الفوائد} \\
 \hline
 \text{X} \quad \text{X} \\
 \hline
 \text{نحصل على:} = \\
 \\
 \text{طرح} \\
 \text{المصروفات الأخرى بخلاف الفوائد} \\
 \hline
 \text{نحصل على:} = \text{صافي الدخل قبل الضريبة} \\
 \\
 \text{طرح} \\
 \text{ضرائب الدخل} \\
 \hline
 \text{نحصل على:} = \text{صافي الدخل}
 \end{array}$$

ويلاحظ مما سبق أن:

1. صافي الدخل الفوائد قبل المخصصات = إجمالي إيراد الفوائد - إجمالي مصروف الفوائد.
 2. العبء الذي يتحمله البنك = المصروفات الأخرى بخلاف الفوائد - الإيرادات الأخرى بخلاف الفوائد.
 3. صافي الدخل للبنك = صافي دخل الفوائد - مخصص خسائر القروض - عبء الضرائب.
- وهكذا فإن العناصر المحددة لصافي الدخل هي العناصر المؤثرة فيه، وبع التعريف بقائمة الدخل فتستعمل هذه القائمة في الرقابة وتقييم الأداء وذلك بمقارنة بنود قائمتين متتاليتين للكشف عن مدى اتجاه التغير في الإيرادات والمصروفات، وعادة ما يتم التركيز في التحليل على عائد الاستثمارات وعلى الفوائد المستحقة على الودائع، وكذا التغيرات التي طرأت على صافي الربح. أو يكون التحليل بالمقارنة مع قوائم الدخل المماثلة التي تصدرها البنوك المنافسة أو بقائمة الدخل المخططة بنفس البنك.

وكما هو الحال بالنسبة للميزانية المقارنة يكون التحليل فيها بالنسب المئوية، فقائمة الدخل المقارنة تكون أيضا كذلك، وذلك لتوضيح الأهمية النسبية لكل بند من بنود تلك القائمة.

ثالثا: قائمة الموارد والاستخدامات

ويطلق عليها أيضا اسم قائمة التغيرات بالمركز المالي، وهي تعبير عن حركة الأموال كمصادر واستخدامات، وتعد من أهم الأدوات التحليلية الضرورية للحكم عن الأداء المالي وللرقابة⁽²⁾،

1. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"، مرجع سابق، ص 65.
2. صلاح الدين حسن السبسي، مرجع سابق، ص 252.

حيث توضح كيفية الحصول على الموارد وكيفية استخدامها، ويتطلب إعداد هذه القائمة ميزانيتين عموميتين متتاليتين، وقائمة الدخل للسنة الأخيرة⁽¹⁾.

وبعد توفير كل من الميزانيتين وقائمة الدخل يتم المقارنة بين الميزانيتين المقارنتين في تاريخين متتاليين وذلك كما يلي:⁽²⁾

1. مصادر الأموال: وتتكون من: - الزيادة في الخصوم.

- الزيادة في حقوق الملكية.

- النقص في الأصول.

2. استخدامات الأموال: وتتكون من: - الزيادة في الأصول.

- النقص في الخصوم.

- النقص في حقوق الملكية.

على أن يضاف صافي الربح إلى جانب مصادر الأموال، بينما تضاف الخسائر إلى جانب الاستخدامات، وبعد تصنيف صافي التغير في الاستخدامات والمصادر يتم تحويل التغير إلى نسب مئوية لمعرفة النتائج والعوامل المؤثرة في حركة الأموال بصورة مباشرة، للمقارنة بين طبيعة الموارد المالية وطبيعة استخدامها وأثر ذلك على الربحية والسيولة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء عن طريق الرقابة اللاحقة على النسب المالية.

تعد النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي في عملية الرقابة وتقييم الأداء البنكي، حيث أصبحت هذه النسب من الأمور المألوفة والواسعة الانتشار، حيث يمكن تقييم أداء البنوك من خلال هذه النسب، وذلك بمقارنتها بمثيلاتها للبنوك الأخرى المنافسة، أو مقارنة هذه النسب المالية في السنة المحددة مع مثيلاتها في السنوات السابقة لنفس البنك، وهو ما يعرف بالنسب التاريخية لتمكين إدارة هذا البنك من رقابة أدائه، من خلال الكشف عن مواطن الضعف حتى تعالج، ومواطن القوة لتعزز، كما يمكن أيضا إجراء مقارنة مع النسب المخططة من قبل إدارة البنك التجاري، وبالتالي مقارنة النسب المحققة فعلا بالنسب المخططة، مما سيرز أوجه الاختلافات والانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط من قبل البنك التجاري المعني، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وتكمن أهمية هذه النسب في أنها تزود إدارة البنك بمعلومات مفيدة عن كل من السيولة، مدى

ملاءمة رأس المال، الكفاءة في توظيف الموارد المتاحة وربحية البنك:⁽³⁾

• معلومات التي تتاح عن السيولة أنها من الأمور الحيوية للبنوك التجارية.

1. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 408.

2. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 160.

3. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 409.

- أما المعلومات التي تزودنا بها النسب في مدى ملاءمة رأس الأموال فترجع أهميتها إلى أن رأس المال يعتبر عنصر لحماية المودعين.
- أما المعلومات المتاحة عن الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة فتعد أداة لترشيد قرارات الاستثمار.
- أما الربحية فالبنوك شأنها شأن منشآت الأعمال الأخرى حيث يتعين عليها تحقيق الأرباح، والتي يحصل الملاك على جزء منها في صورة توزيعات، بينما يضاف الباقي إلى الاحتياطات لمواجهة أمور غير متوقعة لتنميتها وتطوير عمليات البنك، بما يضمن له البقاء والاستمرار. وأهم هذه النسب المستخدمة في التحليل هي:

أولاً: نسب السيولة.

تعتبر السيولة التي يجب أن يحتفظ بها البنك مشكلة من المشكلات الرئيسية في إدارة البنوك، فزيادة السيولة تعني أن يضحى بأموال كان من الممكن تحقيقها، وفي الحالة العكسية أي إذا نقصت السيولة قد يتوقف البنك عن الدفع ويذهب به الأمر إلى الإفلاس⁽¹⁾.

وتهمُّ هذه النسب العديد من الأطراف ذوي العلاقة المباشرة بالبنك التجاري، ونعني بذلك كلا من المودعين والمقترضين والإدارة العامة والمستثمرين.

ونظراً للأهمية الحيوية لتوفر السيولة وضع البنك المركزي بعض الضمانات المتمثلة في تحديد نسب معينة تلتزم بها البنوك التجارية، ومن أهمها:⁽²⁾

1. نسبة الاحتياطي القانوني: تفرض بعض التشريعات على البنوك التجارية الاحتفاظ بأموالها بنسبة محددة لدى البنك المركزي، فوفقاً لقانون النقد والقرض رقم 10/90 فيمادته 93 يحق للبنك المركزي الجزائي أن يفرض على البنوك الأخرى لتودع لديه في حساب مجمد ينتج فوائد أو لا ينتجها، احتياطياً يحسب على بعض أنواع هذه التوظيفات بالعملة الوطنية أو العملات الأجنبية، ويدعى هذا الاحتياطي بالاحتياطي القانوني أو الإلزامي، حيث لا يمكن مبدئياً أن يتجاوز 28%، إلا أنه يجوز للبنك المركزي تحديد نسبة أعلى في حالة الضرورة⁽³⁾.

وتحسب هذه النسبة كما يلي:

نسبة الاحتياطي القانوني = الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي / شيكات وحوالات مستحقة الدفع + مستحق للبنوك الأخرى + الودائع بأنواعها.

تدعم هذه النسبة موقف البنك المالي لتأدية التزاماته في الظروف غير المعتادة للمودعين بشكل خاص، وكما يمكن الإشارة إلى أن في بعض الأنظمة البنكية تعتبر النقدية الموجودة في خزينة البنك

1. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 131.

2. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 410.

3. سعيدة بورديمة، مرجع سابق، ص 119.

جزء من الاحتياطي القانوني، وبعبارة أخرى أنه ليس لزاما على البنوك التجارية في ظل هذه الأنظمة أن تودع قيمة الاحتياطي القانوني كلها لدى البنك المركزي بل يمكن الإبقاء على جزء منها في خزينتها⁽¹⁾.

2. نسبة الرصيد النقدي:

وتشير هذه النسبة إلى مدى قدرة البنك على مواجهة التزاماته من خلال أصوله النقدية، أي كفاية الأصول النقدية لدى المصرف لسداد الودائع والمستحق للبنوك⁽²⁾. وتحسب هذه النسبة كما يلي:

نسبة الرصيد النقدي = النقدية / الودائع بأنواعها الثلاثة + شيكات وحوالات مستحقة الدفع + مستحقات البنوك

حيث النقدية هي النقدية الحاضرة بخزينة البنك المعني + الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي + أرصدة سائلة أخرى.

وتتأثر هذه النسبة بعدة عوامل إيجابية وسلبية، حيث يمكن تحسين هذه النسبة من خلال ما يلي:⁽³⁾

- إيداع نقود جديدة من جانب الأفراد والمنظمات.
 - سداد القروض سبق أن أقرضها البنك للعملاء.
 - الاقتراض من البنك المركزي بضمان الأوراق النقدية مثلا.
 - زيادة رأس مال البنك في شكل نقدي وليس عن طريق تجميد الاحتياطات.
 - وجود رصيد دائن للبنك لدى البنوك الأخرى.
- والعكس في حالة تخفيض هذه النسبة، وذلك في حالة أخذ العوامل السابقة الصورة العكسية، ويجب على إدارة البنك تجنب الإفراط في ارتفاع وانخفاض هذا المعدل، فلا نكون بصدد التضخم في السيولة النقدية ولا انكماش، والمقصود بهذا هو أنه إذا ارتفع هذا المعدل بإفراط معناه زيادة كبيرة في النقدية، وبالتالي هناك نقدية غير مدرّة للعائد، والعكس في حالة الانخفاض.

3. نسبة السيولة القانونية:

أيضا هذه النسبة تعتبر مقياسا آخر لمدى قدرة أو كفاءة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية الجارية، وتعد هذه النسبة من أهم النسب الخاصة بالسيولة المتعلقة بعملية الرقابة وتقييم الأداء . وتحسب هذه النسبة كما يلي:⁽⁴⁾

نسبة السيولة القانونية = أرصدة نقدية + أصول شبه نقدية / مجموع الودائع لدى البنك.

1. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 411.

2. صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص 263.

3. ضياء مجيد الموسوي، مرجع سابق، ص 297.

4. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 412.

- ويتمثل بسط المعادلة أي (أرصدة نقدية وأصول شبه نقدية) في: (1)
- أرصدة نقدية، أرصدة لدى البنك المركزي، مستحق على البنوك.
 - شيكات وحوالات وكبونات وأوراق مالية وعمليات أجنبية تحت التحصيل.
 - أوراق حكومية، أدونات على خزائن الدولة، أوراق تجارية عادية مضمومة (ثلاثة أشهر)، ذهب.
- ويخصم منها القروض المقدمة للبنك بضمان الأصول السابقة، فنحصل على صافي قيمة الأصول النقدية وشبه النقدية.
- أما مقام المعادلة فيتمثل في:
- شيكات وحوالات وخطابات اعتماد دورية مستحقة الدفع.
 - مستحق للبنوك الأخرى، القيمة غير المغطاة نقدا من خطابات الضمان المصدرة.
- أما فيما يخص استعمال هذه النسبة في عملية الرقابة وتقييم الأداء هو أنه يجب مقارنتها مع النسبة التي يحددها البنك المركزي.
- وبالإضافة إلى النسب الثلاثة السابقة هناك نسب أخرى يمكن استخدامها في الحكم على كفاءة إدارة السيولة طبقاً لأهداف وسياسات البنك، والتي يمكن ذكرها فيما يلي: (2)
- نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول: والتي تحسب كما يلي:
- $$\text{النقدية} + \text{المستحق على البنوك} / \text{إجمالي الأصول}$$
- ومن خلال هذه النسبة يستطيع البنك معرفة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي أصوله، حيث تحدد هذه النسبة سابقاً، فإذا نقصت هذه النسبة عن معدلاتها النمطية فتؤدي بالبنك إلى مواجهة عدد من المخاطر، والعكس عند زيادة هذه النسبة، تؤدي إلى التقليل من العائد النهائي للبنك .
- نسبة الودائع الجارية إلى مجموع الودائع: وتحسب هذه النسبة كالتالي:
- $$\text{إجمالي الودائع الجارية} / \text{مجموع الودائع}$$
- وهذه النسبة تفيد البنك في تحديد احتياطياته، من النقدية السائلة بالنظر إلى حجم الودائع الجارية، باعتبارها كثيرة التقلب والسحب، وزيادة هذه النسبة تعني زيادة الحاجة إلى الأرصدة السائلة والعكس صحيح.

ثانياً: نسب الربحية.

يهدف البنك التجاري أساساً إلى تحقيق أكبر ربحية ممكنة، لذا تم وضع مجموعة من النسب المالية مهمتها قياس كفاءة وفعالية البنك في توليد الأرباح، لأن البنك الذي لم يحصل على أرباح كافية، فبقاؤه لأجل طويل في سوق المنافسة سيكون مهدداً⁽¹⁾. ولهذا تعتبر نسب الربحية من أكثر النسب الدالة على أداء البنك التجاري خلال فترة معينة. ومن أهم نسب الربحية ما يلي:

1. معدل العائد على حق الملكية:

ويقاس هذا المعدل ما يحصل عليه الملاك من وراء استثمارهم لأموالهم في نشاط البنك، حيث تتمثل هذه الأموال في رأس المال والاحتياطيات والأرباح المحتجزة. ويحسب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{حقوق الملكية.}$$

وستقوم بدراسة هذا المعدل بالتفصيل في المطالب القادم والمتمثل في تقييم الأداء من خلال العائد والمخاطرة.

2. معدل العائد على الودائع:

ويبين هذا المعدل مدى قدرة البنك في توليد أرباحه من أنواع الودائع، التي استطاع الحصول عليها⁽²⁾، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الودائع} = \text{نتيجة الدورة الصافية/إجمالي الودائع}$$

3. القوة الإيرادية للموارد المتاحة:

ويقاس هذا المعدل الأرباح المتولدة للموارد المتاحة المتمثلة في الودائع وحقوق الملكية، ويحسب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{القوة الإيرادية للموارد المتاحة} = \text{صافي الربح قبل الضريبة} + \text{الفوائد المستحقة/ الخصوم.}$$

4. الهامش الحدي للفوائد:

ويعرف هذا المعدل بأنه المدى بين إجمالي الفوائد المستحقة أي المدفوعة على البنك التجاري، وإجمالي الفوائد المكتسبة أي المقبوضة المتولدة عن الاستثمارات، ويحسب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{نسبة الهامش الحدي} = \text{الفوائد المكتسبة} / \text{الفوائد المستحقة}$$

حيث يشير هذا المعدل إلى عدد المرات التي تغطي فيها الفوائد المكتسبة، الفوائد المستحقة عليه من العائد الذي يحققه من استثماراته⁽³⁾.

1. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 136.

2. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 433-435.

3. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 439.

وهناك عدة نسب أخرى يمكن استخدامها كنسب ربحية ولكن أقل أهمية من النسب السابقة والتي نذكر منها:⁽¹⁾

• **معدل الفوائد المدفوعة إلى متوسط قيم الودائع الآجلة:**

والذي يحسب بالمعادلة الآتية: الفوائد المدفوعة / متوسط قيم الودائع الآجلة. ويعبر هذا المعدل على ما يتحمله البنك التجاري من مصاريف مباشرة، على شكل فوائد لقاء حصوله على الودائع الآجلة، ويتم أخذ متوسط الودائع الآجلة كحل، وذلك لتغيرها باستمرار خلال الدورة المالية الواحدة.

• **معدل الفوائد المدفوعة إلى متوسط قيم الودائع الإجمالية:**

ويحسب كما يلي: الفوائد المدفوعة / متوسط قيم الودائع الإجمالية يدفع البنك التجاري فوائد على الودائع الآجلة فقط دون الودائع تحت الطلب، غير أن المحلل المالي يهتم بقياس تكلفة الودائع الكلية للبنك، ويفيد هذا المعدل في تحديد نسبة العائد الواجب الحصول عليها من استثمار البنك لهذه الموارد، والذي يجب أن يفوق ما يتحمله مقابل هذه الودائع من نفقات، ويعبر هذا المعدل عن مدى ما يتحمله البنك من أعباء بسبب حصوله على كل أنواع الودائع.

• **معدل العائد على الموارد التقليدية:**

ويقاس هذا المعدل نسبة صافي الأرباح المتولدة إلى جملة الموارد التقليدية المتمثلة في الودائع وحقوق الملكية، ويتم حسابه كما يلي: صافي الربح بعد الضريبة/حق الملكية + الودائع. وبإمكاننا الحصول على معدل توظيف الأموال المتاحة من نفس المعادلة مع إضافة الأموال المقترضة إلى مقام النسبة.

ثالثاً: نسب ملاءمة رأس المال.

يلعب رأس المال دوراً هاماً في تحقيق الأمان للمودعين، وتظهر هذه الأهمية بسبب تعرض البنوك التجارية إلى مخاطر الرفع المالي، والتي تؤدي بالبنوك إلى خسائر تلتهم رأس ماله وقد يمتد إلى أموال المودعين.

ولهذا وضعت العديد من النسب تسمى نسب ملاءمة رأس المال لتوفير الأمان للمودعين وللبنك نفسه، لأن هذا الأخير يتعرض لمخاطر عديدة من جراء استخدام أمواله، لهذا يرتبط حجم رأس المال البنك بقدر هذه المخاطر، وأهم هذه النسب ما يلي:

1. حقوق الملكية إلى مجموع الأصول:

وتعبر هذه النسبة مدى اعتماد البنك التجاري على حقوق الملكية في تمويله لأصوله المختلفة⁽²⁾.

1. صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سابق، ص 268-269.

2. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 417.

ويتم حساب هذه النسبة كما يلي:

حقوق الملكية إلى مجموع الأصول = حقوق الملكية / إجمالي الأصول

ويجب على البنك التجاري المحافظة على ثبات هذه النسبة، وعدم انخفاضها عن السنوات السابقة، وأيضاً مراعاة ما يقرره البنك المركزي في هذه النسبة⁽¹⁾.

وبسبب كثرة عيوب هذه النسبة، والتي نذكر منها تعارضها مع مصالح الملاك، لأن زيادتها تؤدي إلى انخفاض في معدل العائد على حق الملكية، وبالتالي تأثيره على ربحية البنك، ولهذا اتجهت الأنظار إلى نسب أخرى وهي:

2. نسبة قدرة البنك على رد الودائع من حق الملكية:

ويقاس هذا المعدل قدرة البنوك على رد الودائع من رأس مالها، ويتم حسابه كالاتي:

نسبة قدرة البنك على رد الودائع من حق الملكية = حق الملكية / إجمالي الودائع

وتفيد هذه النسبة في معرفة الأهمية النسبية لكل من حقوق الملكية والودائع كمصدر للتمويل، وإبعاد المخاطر التي قد يتعرض لها كل من المساهمين والمودعين، وتعد كهامش أمان للمودعين، ويجب على كل بنك الاحتفاظ بنسبة معينة من الأموال لمواجهة هذه المخاطر، والمعدل المقبول عالمياً والمستخدم كثيراً هو 10%⁽²⁾.

3. نسبة حق الملكية للأصول الخطرة:

وتقيس هذه النسبة مدى الحماية التي تقدمها حقوق الملكية لمواجهة خسائر الرأسمالية التي قد يتعرض لها البنك، إذا ما انخفضت القيمة السوقية للأوراق المالية مثلاً، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

نسبة حق الملكية للأصول الخطرة = حقوق الملكية / الأصول الخطرة

ويقصد بالأصول الخطرة هي كافة الأصول مطروحا منها الأرصدة النقدية والشبه نقدية (كالاحتياطي القانوني والثانوي)، وكذا الأوراق المالية الحكومية، أي هي تلك الأصول التي قد يتعرض البنك فيها إلى خسائر من جراء بيعها مثل الأسهم والسندات غير الحكومية، وحددت لجنة بازل هذه النسبة بأنه يجب أن لا تقل عن 8%⁽³⁾.

4. نسبة حقوق الملكية إلى الاستثمار في الأوراق المالية:

وتبين هذه النسبة مدى كفاءة البنك في كواجهة مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية، أنها تقيس هامش الأمان في مواجهة مخاطر انخفاض القيمة السوقية لهذه الأوراق. وتحسب هذه النسبة كما يلي: نسبة حقوق الملكية إلى الاستثمار في الأوراق المالية = حقوق الملكية / الاستثمار في الأوراق المالية.

1. صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سابق، ص 264.

2. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 133.

3. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 419.

5. نسبة حقوق الملكية إلى القروض:

وتقيس هذه النسبة قدرة البنك على تغطية الخسائر الناتجة عن قيامه بمنح قروض، نسبة المخاطرة فيها عالية من الأموال المملوكة. وتحسب كما يلي:

نسبة حقوق الملكية إلى القروض = قروض بدون ضمان عيني / حق الملكية
ولم تدخل في هذه النسبة القروض بضمان عيني لأنها ليست بحاجة إلى هامش أمان.

رابعاً: نسب توظيف الأموال:

تستخدم البنوك عدة معدلات لقياس مدى توظيف واستثمار أموال البنك، حيث أن استثمار هذه الأموال أفضل من تركها جامدة في الخزينة، وتحاول البنوك دائماً الرقابة على مستوى توظيفها للودائع والأموال، لذا تستخدم عدة نسب لقياس ملائمة توظيف الأموال وهي كم يلي:

1. معدل توظيف الودائع:

ونعني بهذا المعدل نسبة الاستثمارات المالية المتمثلة في القروض والأوراق المالية إلى مجموع ودائعه، حيث يتم حسابها كما يلي:

معدل توظيف الودائع = القروض + الأوراق المالية / مجموع الودائع

ويقاس هذا المعدل مدى كفاءة البنك في توظيف ودائعه في استثمارات تتولد عنها عوائد، وترجع أهمية قياسه إلى أن الودائع تدفع عنها فوائد وما لم تستغل استغلالاً فعالاً، فسيكون لذلك آثاراً غير مرغوبة على صافي الأرباح المتولدة، ويفيد هذا المعدل في معرفة سياسة البنك هل هي توسعية أو انكماشية؟⁽¹⁾

2. معدل توظيف الموارد التقليدية:

ذكرنا فيما سبق أن الموارد التقليدية هي الودائع وحقوق الملكية، وهما لحد الآن المصدران الرئيسيان للأموال لمعظم البنوك، حيث يتم حساب هذا المعدل كالتالي:

معدل توظيف الموارد التقليدية = القروض + الأوراق المالية / الودائع + حق ملكية.

ويقاس هذا المعدل علاقة الاستثمارات المالية بمصادر التمويل، أي مدى قدرة وكفاءة البنك في توظيف موارده المالية.

ويمكننا الحصول على معدل توظيف الموارد المتاحة وذلك بإضافة الأموال المقترحة إلى مقام النسبة، وتسمى المعدلات الثلاثة السابقة بمعدل توظيف الموارد المالية.

3. نسبة كل من القروض والاستثمار في الأوراق المالية إلى إجمالي الودائع:

ذكرنا أن النسب السابقة تسمى بمعدل توظيف الموارد سواء كانت الودائع فقط، أو الودائع وحقوق الملكية، أو بإضافة الأموال المقترضة، حيث كلما ارتفع معدل التوظيف كان ذلك جيداً لربحية

البنك، ولكن إن الاستثمارات تتفاوت من حيث العائد، ولهذا يجب قياس معدل توظيف الموارد في كل نوع من أنواع الاستثمارات.

• **نسبة القروض إلى إجمالي الودائع:** ويسمى أيضا بمعدل إقراض الودائع، وتبين هذه النسبة مدى استخدام الودائع في عملية الإقراض، وتعتبر هذه النسبة من أهم النسب لقياس درجة توظيف البنك لودائعه في القروض باعتبارها المصدر الرئيسي للربح⁽¹⁾، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة القروض إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{القروض}}{\text{الودائع}}$$

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن لا يتعدى هذا المعدل نسبة 70%⁽²⁾.

• **نسبة الاستثمار في الأوراق المالية إلى إجمالي الودائع:** ولا يقاس كثيرا بهذا المعدل خاصة في الدول النامية وذلك بسبب انخفاض العائد المتولد منها مقارنة مع القروض، وذلك لعدة أسباب منها خاصة غياب الوعي البنكي للتعامل بالأوراق المالية وزيادة المخاطر المتعلقة بها أو غياب الأسواق، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الاستثمار في الأوراق المالية إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{الأوراق المالية}}{\text{الودائع}}$$

ومما سبق نلاحظ أن مجموع هذه النسب تقابل أهداف البنك المتمثلة في الربحية والسيولة والأمان، حيث لا يمكن أن نتصور أن المصرف يستطيع أن يحقق المستوى المطلوب من الربحية مع توفير السيولة والأمان أثناء ممارسة نشاطه، ما لم يضمن وفاء الزبائن والمتعاملين معه، وخلق القناعة لديهم بأنه البنك الأفضل على أساس نوع الخدمات المقدمة وسرعتها وحسن الاستقبال وقلة التكلفة. فلهذا لا يمكن الفصل بين هذه النسب، وقد تم تقسيمها نظريا وهذا لإيضاح وإيصال الفكرة بصورة مبسطة وتسهيل عملية استيعابها.

وبعد التعرف على كيفية التقييم من خلال القوائم المالية والنسب المالية سنحاول التعرف على طريقة أخرى لتقييم الأداء والتي تعتبر مهمة وجديدة، وهي تقييم الأداء من خلال العائد والمخاطرة، والتي سنتطرق لها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تقييم الأداء من خلال العائد والمخاطرة:

في ظل تحرير الاقتصاد العالمي واحتدام المنافسة، تواجه البنوك الكثير من المخاطر من أجل تحقيق عائد مناسب، وهذا ما أدى بالبنوك إلى قياس المخاطر التي تواجهها وحدودها من أجل تحقيق معدل مقبول في ظل مواجهة التغيرات والعوامل الخارجية التي يصعب التحكم فيها، ولهذا أصبحت أكبر البنوك العالمية تقوم بتقييم أدائها من خلال تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال ما يلي:

1. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 135.

2. سعيدة بورديمة، مرجع سابق، ص 113.

أولاً: العوائد والمخاطر البنكية:

وتتعدد العوائد والمخاطر في البنوك التجارية والتي سيتم التفصيل فيما يلي:

1. عوائد البنوك التجارية:

تتمثل هذه العوائد في الإيرادات التي تحصل عليها البنوك وتتمثل في:

إيرادات الفوائد: وهي مجموع الفوائد المتحصل عليها من كل أصل من أصول البنك، كالقروض

والودائع لدى مؤسسات أخرى⁽¹⁾، أي أنها تنتج من استثمار البنك ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

- فوائد الأرصدة الدائنة لدى البنوك المحلية والمراسلين في الخارج في شكل ودائع لأجل، حيث يحصل البنك على فوائد بالسعر السائد في السوق مقابل إيداعه لأموال عاطلة لديه في أحد البنوك المحلية، أما بالنسبة للأرصدة الدائنة لدى المراسلين بالخارج فتخص بالتجارة الخارجية.

- الفوائد المحصلة من أنونات الخزينة.

- فوائد القروض والسلفيات ومحفظة الأوراق المالية والتجارية.

حيث يشكل هذا الجانب الأكبر من الدخل لأي بنك⁽²⁾، ونقصد هنا القروض والسلفيات، أما

بالنسبة للأوراق المالية فإن المصارف تستثمر جانباً من أموالها في شراء هذه الأوراق، وتشمل أهم إيرادات الاستثمارات المالية في أرباح الأسهم، فوائد السندات، أرباح بيع الأسهم والسندات، أما الجزء الذي تحقق البنوك فيه إيراد هو قيامها بخصم الأوراق التجارية، خاصة الكمبيالات⁽³⁾.

عمولات مقبوضة:

وأهم هذه العمولات هي التي يحصل عليها البنك مقابل فتح الحسابات وإدارتها⁽⁴⁾، وأيضاً فتح

الاعتمادات المستندية، إصدار خطابات الضمان، والإيرادات المتولدة من خدمات الأوراق المالية مثل شراء وبيع الأوراق المالية لمصلحة العملاء.

2. المخاطر التي تتعرض لها البنوك:

تتعدد مفاهيم الخطر بتعدد المجالات التي ينتمي إليها، إلا أنه يمكن تعريفه اقتصادياً بأنه عدم

اليقين من الربح المؤكد، وتتعدد المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية أهمها:

1.2. مخاطر الائتمان: يتعرض البنك التجاري أكثر من غيره من المنشآت الوسيطة إلى خطر

القرض، وذلك راجع إلى طبيعة وظيفته المتمثلة أساساً في تعبئة الأطراف المقترضة وباختلاف وضعياتهم المالية من جهة، واختلاف بيئة عملهم نظراً للتقلبات العديدة التي تطرأ عليها، مما سيؤثر

1. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 220.

2. عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 331.

3. أحلام بوعديلي، خليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة، ملتقى وطني، حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة الشلف، 2004، ص 100.

4. عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، مرجع سابق، ص 332.

حتما على أدائهم ونشاطهم من جهة أخرى، مما سيعرض البنك إلى ما يعرف بخطر القرض، والذي يتمثل في عدم إمكانية استرداد القرض وفوائده كليا أو جزئيا أو على الأقل التأخر في الاسترداد⁽¹⁾. وتتقسم مخاطر الائتمان إلى نوعين:

- المخاطر الأولى خاصة بالعميل وطبيعة نشاطه، كما قد ترتبط أيضا بالبنك مانح هذا القرض.
- أما الثانية فتكون عامة وهي المخاطر التي تجد البنوك صعوبة في التنبؤ بها من أمثلتها مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر التضخم⁽²⁾.

2.2. مخاطر السيولة: إن مخاطر السيولة هي النتيجة الطبيعية للمعاملات القياسية، فهي تحدث فجوة استحقاق بين الأصول والخصوم، فيقوم البنك غالبا بجمع الموارد قصيرة الأجل وإقراضها على المدى الطويل⁽³⁾، ويقع أيضا هذا الخطر عندما تكون استخداماته أكبر من موارده المالية، عند قيامه بنشاطاته خلال مدة زمنية معينة، ويمكن تعريفه أيضا على أنه التسربات النقدية المستمرة التي يتعرض لها البنك التجاري، أي أنه تنشأ من عدم التنسيق بين تسديد القروض من قبل المقترضين وسحب الموارد من طرف المودعين، ويتعاطم هذا الخطر حينما لا يستطيع البنك توقع الطلب الجديد على القروض أو مسحوبات الودائع، ولا يستطيع الوصول إلى مصادر جديدة للنقدية، حيث قد يقود هذا الخطر إلى حالة إفلاس، إذا ما أساء البنك التصرف في موارده المالية.

3.2. مخاطر سعر الفائدة: ويقصد بخطر سعر الفائدة الخسائر المرتبطة باحتمال تقلبات معدلات الفائدة غير المرغوبة والمؤثرة على قيمة عناصر الميزانية وعوائدها⁽⁴⁾.

كما يأخذ هذا الخطر صورة أخرى تتمثل في انخفاض معدل الفائدة في الأسواق مستقبلا، مما يعني أن إعادة استثمار محصلات سداد القروض بمعدلات فائدة منخفضة، وبذلك انخفاض عوائد البنك التجاري، أي أن مخاطر سعر الفائدة ترتبط بالتغير الحقيقي الحالي أو المستقبلي له⁽⁵⁾.

4.2. مخاطر التشغيل: وتشير هذه المخاطر إلى احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع، مما يتسبب في انخفاض العوائد البنكية، لذلك ترتبط مخاطر التشغيل بالتكنولوجيا المستخدمة من طرف البنك، لذلك فإن الرقابة على هذا النوع من الأخطار يعتمد على نوعية النظام المستخدم من طرف البنك في تقديم المنتجات والخدمات، هل هو كفؤ أم لا.

5.2. مخاطر رأس المال: وتتمثل مخاطر رأس المال في احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالالتزامات، أي تنشأ هذه المخاطر من عدم كفاية رأس المال لامتصاص الخسائر التي يمكن أن

1. ألكسندر لامفالوي، إدارة المخاطر وتخصيص رأس المال، مجلة الدراسات المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثالث، العدد الأول، 1995، ص10.

2. محمود عبد ربه محمد، دراسات في محاسبة التكاليف "قياس تكلفة مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص41.

3. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص201.

4. Pierre charles, Economie et gestion bancaire, Dunod, Paris, 1999, P75.

5. V. Debels, et autres, risques financières de l'entreprise, Economica, Paris, 1992, P 266.

تحدث، وبالتالي تأثير هذه الخسائر على المودعين والدائنين، ولهذا تهتم البنوك التجارية دائماً بكفاية رأس المال بالنسبة للبنوك، حيث يعتبر ضمان لحقوق المودعين والدائنين.⁽¹⁾

وبالإضافة إلى المخاطر السابقة تتعرض البنوك التجارية إلى مخاطر أخرى، لكن نقل أهمية عن المخاطر السابقة، والتي تنشأ من تعاون البنوك مع الأنشطة الدولية، والتي نذكر منها:

- مخاطر البلد التي تشير إلى الخسارة الأساسية للفائدة ورأس المال الأصلي الخاص بالقروض الدولية، بسبب رفض هذا البلد سداد المدفوعات في تواريخ استحقاقها، أي أن هذا العجز في السداد يمثل خطر البلد، أي أن هذا الخطر مرتبط بتوقف المقرض المقيم في بلد آخر في تسديد ديونه، وذلك لعوامل كثيرة⁽²⁾.

- مخاطر سعر الصرف والتي تشير إلى مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية مع عدم إمكانية التنبؤ بأسعار الصرف.

وبعد معرفة أهم العوائد والمخاطر، يبقى الإشكال في كيفية قياسها، والتي من خلالها يتم تقييم أداء البنوك وهو ما سنعرضه في الفرع الموالي.

ثانياً: مقاييس تقييم الأداء من خلال العائد والمخاطرة:

إن الهدف الأساسي لإدارة أي بنك هو تعظيم العائد وتحقيق ربحية مرتفعة، ولكي يتحصل على هذه الأخيرة عليه تحمل الكثير من المخاطر، وعلى هذا الأساس تستخدم إدارة البنك مقاييس العائد والمخاطرة لتقييم أدائها، وفيما يلي سنبين أهم المقاييس:

1. مقاييس العائد:

وأهم مقاييس العائد كما قلنا سابقاً هو معدل العائد على حق الملكية والعائد على الأصول.

معدل العائد على حق الملكية:

ويستخدم هذا المعدل كأساس لتحليل ربحية البنك التجاري، وزادت أهميته لارتباطه بمعدلات أخرى تخص الربحية، هي معدل العائد على الأصول والرافعة المالية (مضاعف الملكية)، ويتمثل هذا العائد في النسبة بين نتيجة الدورة الصافية (صافي الدخل) وإجمالي الأموال الخاصة، أي أن:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{حق الملكية.}$$

ويهدف هذا المؤشر إلى قياس النسبة المئوية للعائد لكل دينار من حقوق الملكية، وكلما ارتفع هذا العائد كلما تمكن البنك من توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين، وزيادة الأرباح المحتجزة، وهذا في حالة زيادة الأرباح⁽³⁾.

1. زياد سليم رمضان، أحمد جودة، مرجع سابق، ص285.

2. Michel Rowach, Gérard Naullaueu, *Le contrôle de Gestion bancaire et financière*, 3^{ème} Edition, Banque Editeur, Paris, 1998, P312.

3. ميلودي محمد كريم، الجهاز المصرفي في ظل العولمة (حالة الجزائر)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص53.

2.1. معدل العائد على الأصول:

ويهدف هذا المؤشر إلى قياس الدخل لكل دينار من متوسط الأصول التي تم امتلاكها خلال فترة، أي أنه يفيد في معرفة العلاقة بين الربحية وجميع أصوله، ويكشف عن كفاءة البنك في توظيف أصوله لتحقيق مستوى معين من الربح⁽¹⁾. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = \text{صافي الدخل} / \text{إجمالي الأصول}$$

ويرتبط العائد على حق الملكية بالعائد على الأصول من خلال معامل الرفع (مضاعف حق الملكية)، حيث: العائد على حق الملكية = العائد على الأصول X الرفع المالي

ويقوم مضاعف الملكية بمقارنة أصول البنك التجاري بأمواله الخاصة، حيث تشير القيمة الأكبر من هذا المضاعف إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بالأموال الخاصة، ومن ثم فمضاعف الملكية يقيس درجة الرفع المالي للبنك؛ ويمثل مقياساً لكل من العائد والمخاطرة، ويؤثر هذا المضاعف على أرباح البنك وذلك لتأثيره المضاعف في العائد على الأصول، والتي تساهم في تحديد العائد على حق الملكية، ولكن في نفس الوقت يمثل مقياساً للمخاطرة لأنه يعكس حجم الأصول التي يمكن خسارتها قبل أن يصل البنك إلى مرحلة العجز عن الوفاء بالالتزامات⁽²⁾. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مضاعف حق الملكية} = \text{إجمالي الأصول} / \text{إجمالي الأموال الخاصة}$$

وبعد تحليل العائد على حق الملكية إلى معدل العائد على الأصول والرفع المالي، يمكن تحليل أيضاً معدل العائد على الأصول إلى معدل هامش الربح ومنفعة الأصول للبنك.

1.2.1. هامش الربح:

يقيس هذا الهامش قدرة البنك على تحقيق الأرباح الصافية، كما يعبر عن مقدرة نفس البنك في السيطرة والتحكم في مصاريفه وتخفيض ضرائبه، وذلك بسبب أن:

$$\text{صافي الدخل} = \text{مجموع الإيرادات} - (\text{المصروفات} + \text{الضرائب})$$

حيث كلما ارتفع هذا الهامش كلما كان ذلك مؤشراً على مقدرة البنك على تقليص مصاريفه.

$$\text{ويحسب هذا الهامش كما يلي: هامش الربح} = \text{صافي الدخل} / \text{إجمالي الإيرادات}$$

ويعبر هذا الهامش عن نسبة كل دينار من صافي الدخل المحقق من الإيرادات الكلية، غير أنه

لتحديد نوعية المصاريف ذات التأثير الأكبر على إجمالي الإيرادات يجب دراسة النسب الأربعة التالية:

- نسبة مصاريف الفوائد = مصاريف الفوائد / إجمالي الإيرادات.
- نسبة مخصصات خسائر القروض = مخصصات خسائر القروض / إجمالي الإيرادات.
- نسبة المصاريف بدون فوائد = المصاريف بدون فوائد / إجمالي الإيرادات.

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 433.

2. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"، مرجع سابق، ص 82، 83.

- نسبة الضريبة = الضرائب على الأرباح / إجمالي الإيرادات.
- مجموع النسب الأربع السابقة وهامش الربح يساوي الواحد، وكلما انخفضت أي نسبة من هذه النسب كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أرباح البنك.
- وعند مقارنة كل نسبة بالنسبة المماثلة في البنوك التجارية الأخرى من نفس الحجم، فإنه سيتضح ما إذا كان هناك أنواع معينة من المصروفات أو الضرائب لها يد في التأثير على أداء البنك أم لا، وعند اختلاف النسبة عن البنوك الأخرى فإنه يجب إتمام الفحص وذلك بدراسة نسب إضافية لتبيين سبب الاختلاف، والذي لا يخرج عن الأسباب التالية:⁽¹⁾
- بسبب تأثير معدل الفائدة، أي اختلاف متوسط تكلفة تمويل الأصول، والتي ترجع إلى اختلاف المخاطرة، فمثلا إذا افترض أحد البنوك في توقيت يكون فيه سعر الفائدة منخفضا، فإن مصروف الفوائد لديه سوف يقل عن البنوك الأخرى التي أصدرت قروضا في أوقات ارتفاع معدلات الفائدة.
- يمكن أيضا أن يكون سببه اختلاف مكونات الخصوم في البنك، والذي يؤدي إلى اختلاف عبء الفوائد، فمثلا البنوك التي توجد لديها ودائع تحت الطلب تكون مصاريف الفوائد منخفضة بسبب أنها تدفع عليها سعر فائدة منخفض، أو لا يدفع عليها أي فائدة على عكس الودائع الأخرى.
- ويمكن أن يكون لتأثير الحجم سببا في هذا الاختلاف، حيث يقوم نشاط البنك على مقادير مختلفة من الديون وحقوق الملكية، حيث تدفع فوائد مختلفة بحسب مقدار الديون، ويظهر كل هذا مضاعف حق الملكية، فارتفاع هذا المضاعف يعني زيادة مصاريف الفوائد وهو ما يعكس القدر الكبير من الديون، والعكس في حالة الانخفاض.

2.2.1. منفعة الأصول:

- تمثل منفعة الأصول قدرة أصول البنك التجاري على تحقيق الإيرادات، وتنقسم هذه الإيرادات إلى إيرادات من الفوائد والإيرادات المتولدة من مصادر الأخرى. ويتم حسابها كما يلي:
- $$\text{منفعة الأصول} = (\text{دخل الفائدة} + \text{الدخول الأخرى بخلاف الفوائد}) / \text{إجمالي الأصول}$$
- ويمكننا تقييم الأداء في هذه الحالة بفحص عوائد كل أصل قبل الضريبة، والذي يمكننا من مقارنة العوائد المحققة للبنك مع العوائد الأخرى التي تحققها البنوك المناظرة، وقد تكون الاختلافات بسبب اختلاف آجال استحقاق الأصول⁽²⁾.
- ومثال على ذلك البنوك التي تستثمر قدرا كبيرا من الأموال في قروض موجهة للتشييد والبناء سوف تحصل على فوائد أعلى من القروض الموجهة إلى الشركات، وذلك لأن الأول تظهر فيه المخاطرة أعلى.

1. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"، مرجع سابق، ص 85، 86.
2. ميلودي محمد كريم، مرجع سابق، ص 54.

وتجدر الإشارة إلى أن البنك الذي يحصل على دخول غير عادية (أي دخل غير مكرر)، يجب على المحلل في البنك إبعاد هذه الدخول من إجمالي الدخول بخلاف الفوائد، وذلك قبل تقييم أداء البنك، وذلك لإظهار الصورة الحقيقية للأداء.

وفي الأخير يمكن استخلاص أن:

معدل العائد على الربحية = هامش الربح X منفعة الأصول X مضاعف حق الملكية.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل رقم (12) الموالي:

ولكن نلاحظ أنه كلما ارتفع العائد في البنك إلا وتعرض إلى مخاطرة كبيرة، لهذا يجب دراسة أيضا مقاييس المخاطرة ومقارنتها مع البنوك الأخرى ليكون تقييم أداء البنك سليما وهو ما سنوضحه في الفرع الموالي.

2. مقاييس المخاطرة:

ترتبط مقاييس المخاطرة بمقاييس العائد وهذا راجع إلى أن البنك لتحمل مخاطر من أجل تحقيق العائد المناسب، وكما رأينا سابقا خمسة مخاطر، ولكل خطر هناك مقاييس لحسابه وهي:

1.2. مخاطر الائتمان:

هي عبارة عن مخاطر الناجمة عن فقدان كل أو جزء من الفوائد المستحقة أو أصل الدين أو الاثنان معاً، سواء بالنسبة للاستثمارات في الأوراق أو القروض وفقاً للاتفاقات والعقود المبرمة، وعلى هذا الأساس ينظر المحللون إلى احتياطات البنك ليقوم مدى قدرته على مقابلة خسائر القروض، وإذا كان جودة الأصول ضعيفة فإن البنك يحتاج إلى احتياطي كبير لمواجهة القروض المتعثرة⁽¹⁾.

وأهم المقاييس التي تمكن من قياس هذه المخاطر:⁽²⁾

- القروض المتأخرة عن السداد / محفظة القروض.
- حق الملكية / إجمالي محفظة القروض.
- قروض وسلفيات قصيرة الأجل / إجمالي الأصول.
- مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض والإيجارات.

مخاطر السيولة:

يشير هذا المقياس إلى قدرة السيولة أو النقدية لمقابلة الالتزامات الخاصة بمدفوعاته في مواعيدها، وأهم المعايير لقياس مخاطر السيولة:

- استثمارات مالية قصيرة الأجل / الودائع بكل أنواعها.
- إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول.
- الخصوم المتقلبة / إجمالي الأصول.

3.2. مخاطر رأس المال:

تشير هذه المخاطر إلى الدرجة التي يمكن بها انخفاض قيمة الأصول قبل أن يلحق الضرر بال دائنين والمودعين، فمثلاً البنك الذي تبلغ نسبة حقوق الملكية إلى الأصول 10% يمكنه تحمل انخفاض في الأول بنسبة أكبر من بنك آخر تبلغ هذه النسبة 5%، وأهم مقاييس هذه المخاطر هي نسبة كوك، والتي تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة كوك} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الأصول الخطرة}}$$

وتبين هذه النسبة درجة تغطية حقوق الملكية للأصول الخطرة، وقد اختار المراقبون الدوليون نسبة 8% كحد أدنى قابل للتحقيق كأهم نسبة لمراقبة أداء البنوك، ويلاحظ أن مخاطر رأس المال له علاقة عكسية مع معامل الرفع المالي والعائد على حق الملكية⁽³⁾.

4.2. مخاطر سعر الفائدة:

تشير هذه المخاطر إلى حساسية التدفق النقدي لكل من الخصوم والأصول بالنسبة إلى التغير في معدلات الفائدة، لذلك نجد أن مقياس هذا الخطر عبارة عن معدل التقلب في الأصول الخطرة نتيجة

1. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 276.

2. أحلام بو عيلى، خليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 106.

3. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص 275، 276.

التغير في أسعار الفائدة إلى الخصوم الخطرة التي تتأثر بتغير سعر الفائدة⁽¹⁾. ويقاس هذا الخطر كما يلي:

خطر سعر الفائدة = الأصول ذات التأثير بأي تقلب في سعر الفائدة^(*) / الخصوم ذات التأثير بأي تقلب في سعر الفائدة^(**).

ويمكن قياس هذا الخطر من خلال قياس الفرق بين الأصول الحساسة تجاه معدل الفائدة والخصوم تجاه معدل الفائدة، وذلك لمدة 30 يوم، وأيضا 30 يوم إلى 90 يوم إلى وقد تصل أيضا إلى عام، فإذا كان الفرق موجبا فإن صافي الدخل يصبح له علاقة طردية مع التغير قصير الأجل لسعر الفائدة، أما إذا كان الفرق سالبا فإن صافي دخل الفوائد سوف يتأثر بعلاقة عكسية مع سعر الفائدة.

5.2. مخاطر التشغيل:

وتشير هذه المخاطر إلى كفاءة إدارة التكلفة عند أداء الأنشطة، وتقاس هذه المخاطر بالتركيز خاصة على قياس نصيب العامل من إجمالي الأصول أو من إجمالي المصروفات، وهذه المخاطر تعتبر أقل أهمية من سابقتها⁽²⁾. وتحسب معايير مخاطر التشغيل كما يلي:

- إجمالي الأصول / عدد العمال.
- مصروفات العمالة / عدد العمال.

وبعد تقديم كل من مقاييس العائد والمخاطرة يتضح لنا أنه يمكن زيادة العائد بزيادة المخاطرة التي يتحملها البنك لأي من المخاطر الخمس السابقة، ومن الملاحظ أن إدارة البنك تبحث عن أفضل عائد ممكن مع أقل المخاطر أي الموازنة بين العائد والمخاطرة، ولا يتأتى هذا إلا بدراسة وتفحص أداء البنك في العام الماضي، ومعرفة ما إذا كان مستوى الخطر كان ملائما بالمقارنة مع العائد أم لا، أو مقارنة هذه المقاييس السابقة للعائد والمخاطرة للبنك مع البنوك الأخرى المناظرة، أو مقارنتها مع المعدلات النمطية.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر وظيفة الرقابة وتقييم الأداء من أهم الوظائف في الإدارة المصرفية، ذلك لأنها تعد كمؤشر لنجاح أو فشل السياسة المتبعة من قبل البنك، وبعد عرضنا لهذا الفصل نستخلص ما يلي:

1. تعتبر الرقابة وتقييم الأداء عنصران مترابطان ذلك أنه يمكن الرقابة على البنك من خلال تقييم

أدائه.

1. ميلودي محمد كريم، مرجع سابق، ص 56.

*. وهي استثمارات مالية قصيرة الأجل + قروض ذات معدل متغير.

** وهي الودائع + ديون مستحقة على البنك.

2. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"، مرجع سابق، ص 94.

2. من أهم الرقابات في البنك التجاري هي الرقابة المسبقة والرقابة اللاحقة، حيث تتمثل الرقابة المسبقة في وضع تنبؤات للتدفقات النقدية في البنك ومراقبتها، أما الرقابة اللاحقة فتكون عن طريق مقارنة القوائم المالية، وقائمة الموارد والاستخدامات وأيضا عن طريق النسب المالية.
3. من أهم وسائل الرقابة اللاحقة وتقييم الأداء والمستخدم كثيرا في البنوك التجارية هو أسلوب التحليل المالي، والذي يستخدم عدة أساليب منها أسلوب التحليل الرأسي والأفقي وأسلوب النسب المالية.
4. تعتمد البنوك عند القيام بالرقابة وتقييم الأداء على أسلوب المقارن، أي مقارنة نتائج العام الماضي مع الحالي، وتسمى بالمقارنة التاريخية، أو بمقارنة النتائج المخططة مع النتائج الفعلية، أما أسلوب النسب المالية فيكون أيضا من خلال مقارنة هذه النسب بنسب نمطية بالقطاع المصرفي.
5. تتمكن إدارة البنك من خلال الرقابة وتقييم الأداء من تحديد الانحرافات وتحديد أسبابها وكيفية علاجها، ومساعدة إدارة البنك في عملية التخطيط المستقبلي ورسم السياسات المناسبة وتحسين مستوى الأداء، على العكس في حالة عدم استخدام الرقابة وتقييم الأداء خاصة في ظل الظروف السائدة كاحتدام المنافسة وعدم الاستقرار في اقتصاد السوق.
6. أيضا تتم عملية تقييم الأداء من خلال دراسة الوضعية المالية للبنوك التجارية من خلال قياسها لأدائها خلال مدة زمنية معينة، ويكون هذا القياس خاصة بالعوائد المحققة من جهة والأخطار المالية التي تعترض أعمال البنوك والمؤثرة على أرباحها، ذلك أنه بارتفاع الأخطار ترتفع الأرباح المحققة والعكس صحيح بسبب البيئة التي تعمل فيها البنوك.
7. لا تكون عملية الرقابة اللاحقة بواسطة التحليل المالي فقط، بل هناك رقابة مجلس الإدارة على نشاط البنك، وأيضا الرقابة من خلال التقارير التي يعدها البنك المركزي، وأيضا لا يقتصر تقييم الأداء على الجانب المالي فقط، بل يتعداه أيضا إلى جوانب أخرى كتقييم أداء العاملين وتقييم المصالح والوكالات الخاصة بالبنك.