مجلة دراسات اقتصادية ISSN 2352-9741
المجلد : 20 العدد : 01 السنة : 2019 رقم العدد التسلسلي 30

محددات تكلفة التمويل في البنوك التجارية

determinants of the cost of financing in banks

مسعي سمير: جامعة عباس لغرور، خنشلة (الجزائر)
مصباح عماد: جامعة عباس لغرور، خنشلة (الجزائر)

s_messai@yahoo.fr

تاريخ الارسال : 2019/07/20	تاريخ القبول :2019/08/05	تاريخ النشر : 2019/11/01

ملخص:

تعتبر محفظة القروض والسلفيات من أهم أوجه استخدامات البنوك التجارية، ويمثل العائد المتولد عنها الجانب الأكبر من الإيرادات، لذلك نجد أن هذه الأخيرة تهتم كثيرا بموضوع السعر الذي يجب أن يتقاضاه من العملاء، وتحاول جاهدةً تحديد أسعار مدروسة لتسهيلاتها الائتمانية. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية حساب تكلفة التسهيلات الائتمانية التي تقدمها البنوك. التجارية.

الكلمات المفتاحية: الخزينة الداخلية، معدل التنازل الداخلي، العائد على الملكية، تكلفة الأموال، تكلفة التشغيل

Abstract:

Loans and credits portfolio is considered as one of the most important commercial bank's liabilities and Their revenue represents the greatest part of the incomes, for this reason, we find that the latter gives much important to the price that should be received from the clients. This study aims at shedding light on the way commercial banks set up their prices for their credits facilities, focussing on expenses as one of the most important elements which would permit the distinguishing of the bank.

Keywords Internal Treasury, Internal Cession Rate, Return On Equity, Funds Cost.

مقدمة:

تعتبر القرارات المتعلقة بالتسعير تعد أيضاً من أهّم القرارات التي تساهم في صياغة السياسة الاستراتيجية للبنك، حيث عادةً ما تستخدم البنوك السعر كعامل محفز لاجتذاب العملاء وحثّهم على شراء منتجاتها؛ ففي سبر للآراء أجرته مجلة **Que Choisir**عام 1990، عبر **41 %** من المستجوبين أنَهم مستعدون لمغادرة بنكهم الحالي إلى بنك آخر يقدم عروض بسعر أقل (Lamarque, 1999, p. 83). لذلك يثار التساؤل دائماً عن ماهية الأسعار التي يتقاضاها البنك مقابل القروض التي يمنحها. في هذا الصدد تشير كافة الدراسات إلى أن أسعار القروض المصرفية عادةً ما يتحكم بها عاملين اثنين: عوامل داخلية **Variables Endogènes**؛ تتمثل بالأساس في التكلفة واستراتيجية البنك، حيث ينظر البنك إلى التكلفة على أنَّها قيد داخلي يعبِّر عن الحد الأدنى للسعر الذي سيتقاضاه، في مقابل القروض التي يمنحها. وعوامل خارجية**Variables Exogènes** ؛ متعلقة بالسوق تفترض أن التكلفة مجرد قيد داخلي صغير الوزن، وأن السعر يتأثر بقوة بمجموعة من العوامل الخارجية كـ: أسعار المنافسين، ما يمكن أن يتحمَّله السوق من أسعار، وإدراك العملاء للعلاقة بين السعر والجودة المطلوبة. هذا بالإضافة إلى ميزة تختص بها المؤسسات المالية عن غيرها، وهي خضوعها لرقابة الجهات المشرفة " البنوك المركزية "، التي ولأسباب تخص السياسة النقدية للبلاد، لا تدع لها كامل الحرية في تسعير قروضها.

هذا بالنسبة إلى العوامل المؤثرة في سعر القرض، غير أننا في بحثنا هذا اعتمدنا مدخل التكلفة، أين يقوم البنك بحساب تكلفة الأموال يضاف إليها تكلفة التشغيلية المستخدمة في جمعها. ذلك أن أي سياسة تجارية سليمة لتحديد سعر القروض المصرفية تلزمنا أولا بتحديد تكلفة الأموال المستخدمة كخطوة أولية وبعدها الأخذ بالاعتبارات الأخرى. فما هي يا ترى العناصر التي تدخل في تكلفة أموال البنوك التجارية وكيف يتم حسابها؟

2. قياس تكلفة القروض

1.2 تقدير تكلفة الأموال:

إن التحديد الدقيق لتكلفة الموارد، يسمح للبنك بمعرفة معدل العائد الواجب الحصول عليه من الاستخدامات، لذلك فإنَّ البنك التجاري يهتم كثيراً بمعرفة تكلفة الأموال التي يتحصل عليها سواء من أموال الملكية أو الاقتراض.

2.2 تكلفة أموال الملكية:

تعرَّف تكلفة الأموال الخاصة بأنَّها المعدَل الواجب على البنك أن يحققه في استثماراته حتى يستطيع أن يحافظ على قيمته في السوق، وأن يجتذب إليه الأموال التي يحتاجها (رمضان، 1998، صفحة 317)، كما تعرف أيضاً على أنّها الحد الأدنى من العائد الذي يأمل المساهم في الحصول عليه نظير قبوله بالخطر (Joel, 1995, p. 262)

وبشكل عام تعبِّر تكلفة أموال الملكية لدى البنك، عن الحد الأدنى من العائد الذي يرغب المستثمر الحصول عليه، مقابل اقتناءه أسهم البنك وتحمُّله مخاطر هذا الأخير، أو بكلمات أخرى، تعبِّر هذه الفكرة عن مفهوم تكلفة الفرصة البديلة **Coût d'Opportunité**، فإذا وجد المستثمرون فرص استثمارية خارج البنك تحقق على الأقل 10%، وتحمل نفس درجة الخطر؛ هذا يعني أن تكلفة الفرصة البديلة لأموالهم المستثمرة في البنك تساوي إلى 10%، فإنهم لن يقبلوا أن يستخدم البنك أموالهم بعائد يقل عن 10%.

1.2.2. قياس تكلفة الملكية: يوجد عدة طرق لقياس العائد الذي يطالب به المستثمر، أهمها:

- **طريقة معدل النمو الثابت " نموذج جوردن":** تفترض هذه الطريقة أن أرباح الأسهم العادية تنمو بمعدل ثابت، ويتم حساب العائد المطلوب على الملكية، بقسمة التوزيعات المتوقعة خلال العام القادم على القيمة السوقية لسعر السهم، مضافاً إليها معدل نمو التوزيعات(مع افتراض ثباته)، وذلك باستخدام العلاقة التالية (رمضان، 1998، صفحة 319).

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

غير أنه ما يعاب على هذه الطريقة هو اعتمادها على المعلومات التاريخية للبنك، وإهمال عنصر الخطر. لذلك يلجأ البعض لقياس تكلفة الملكية باستخدام نموذج **MEDAF** .

- **طريقة معدل العائد المعدَّل بالخطر نموذج MEDAF**

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

تلك هي الفكرة التي يقوم عليها هذا النموذج، ولبلورتها في قالب رياضي قام بمجموعة من الباحثين Henry Morkovitz، Jomes Tobin، Bill

Sharpeبصياغة نموذج رياضي بغية تقدير العائد الذي يطالب به المساهمون، يسمى بنموذج العائد المعدَّل بالخطرMEDAF أوCAPM. وحسب هذه الطريقة يتعرض المستثمر إلى نوعين من المخاطر:

- **مخاطر خاصة Risques Spécifiques**؛ خاصة بالمنشأة نفسها حيث يمكن للمستثمر (البنك) تفاديها بسهولة عن طريق التنويع.
- **مخاطر عامة أو منتظمة Systématiques Risques** ناجمة عن تقلبات السوق والتغير المستمر في الظروف الاقتصادية، وبالتالي لا يمكن للمستثمر أن يتفاداها. فباقتراض امتلاك البنك لمجموعة من الأصول (قروض + قيم منقولة)، بإمكان البنك تفادي الخطر المرتبط بمؤسسة معينة (الخطر الخاص)، غير أنَّه لا يستطيع تجنُّب الخطر العام الذي يصيب السوق. فحسب هذه الطريقة يتم تعويض المستثمر أو المساهم فقط عن الأخطار التي يكون مجبراً على تحمُّلها أي المخاطر العامة، أما المخاطر التي يمكن للبنك تجنبها (المخاطر الخاصة) فلا يتم تعويضه عنها.

ويتم بلورة كافة هذه المحددات في المعادلة الرياضية الآتية (Jacques, 1996, p. 217):

حيث أن: $R = r + \beta \pi$

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

β: مقياس المخاطر العامة؛ ويعبِّر لنا عن مدى حساسية وتأثر أسهم البنك للتغيرات التي تطرأ في السوق.

π: معدل خطر السوق أو منحة الخطر: ويتم نشره دورياً من خلال مؤسسات متخصصة في تقييم المنشآت كـ: Standard & Poors و Moody...الخ.

2.2.2قياس تكلفة إعادة التمويل:

يتحمَّل البنك التجاري في سبيل حصوله على الموارد نوعين من التكاليف(Sylvie, 2002, p. 124)

- **تكلفة نقديةCoût Monétaire**وهو المبلغ النقدي أو الفائدة المباشرة التي يدفعها البنك لأصحاب الودائع، نظير تخليهم عن أموالهم.
- **تكلفة تسيير الموارد Coût de Gestion de Ressources**وتمثل مجموع المصاريف التي يتحملها البنك للحصول على هذه الموارد كمصاريف الموظفين، الآلات، الإشهار...الخ. وعموماً تستخدم البنوك التجارية في حساب تكلفة أموالها إحدى الطريقتين (السلام، 1998، صفحة 295)

- **متوسط التكلفة الفعلية للأموال:**

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

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

- **التكلفة الحدّية للتمويل:**

على عكس الطريقة الأولى التي تعتمد على التكلفة التاريخية للأموال، فإن التكلفة الحدّية للأموال تنظر إلى ما يحدثه قرار التمويل الحالي في المستقبل، فهي تركّز على التكلفة الحدّية فقط؛ وهي ما أضافه الإقراض أو مصدر التمويل الجديد إلى تكلفة الأموال.

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

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

1-2-3- تكلفة الأموال المرجحة بالأوزان:

بعد معرفة كل من تكلفة حقوق الملكية، وقياس تكلفة الموارد الخارجية، نأتي إلى حساب تكلفة الأموال المرجحة بالأوزان **CMPC**، وذلك بإضافة تكلفة الديون المالية إلى العائد على الأموال الخاصة، مع احترام نسبة التمويل من كل مصدر، وذلك وفق العلاقة

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

حيث: **CP**: تمثل الأموال الخاصة.

D : الديون المالية.

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

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

Ki: تكلفة الديون المالية بعد الضريبة.

3. المحاسبة عن تكاليف التشغيل:

تعتبر تكاليف التشغيل من البنود الأساسية في النشاط المصرفي؛ لأنَّها تعتبر الحامل الأساسي لأداء الخدمات المصرفية، لذلك فلابد لإدارة البنك من تقدير هذه التكلفة، وحصرها في مراكز مسؤولية

محددة، حتى يتمكن من تحميلها إلى وحدات الخدمة المصرفية.

1.3 مركز المسؤولية:

يعرف مركز المسؤولية داخل البنك على أنَّه وحدة تنظيمية، يرأسها مسؤول مفوض، يتمتع بصلاحيات تسمح له بتسيير الوسائل المادية والبشرية، واتخاذ القرارات (Errera, 1999, p. 26). ويوجد نوعين من مراكز المسؤولية داخل البنك هما (عبدالإله، 2002، صفحة 18):

1.1.3. مراكز الربحية Centres de Profit:

وهي مجموعة الأقسام الفنية التي يؤدي البنك من خلالها عمله ونشاطه اليومي إزاء العملاء، وهي بذلك مراكز تساهم بشكل مباشر في تكوين نتيجة البنك، وذلك عن طريق القيام بأنشطة ذات طبيعة مالية أو تجارية تقدم مباشرةً للجمهور مقابل عمولة أو فائدة، ومن أمثلة هذه المراكز نذكر جميع الأقسام الفنية للوكالات التجارية؛ كمراكز تسيير الحسابات، مراكز منح القروض، وأقسام الهندسة المالية ... الخ.

2.1.3. مراكز التكلفةCentres de coût:

وهي المراكز التي تساعد مراكز إنتاج الخدمات المصرفية (المراكز الفنية) في أداء عملها، وتوفر لها مستلزمات العمل وظروفه المساعدة' وبذلك فإن وجودها ضروري لنشاط البنك، على الرغم من أنها مراكز غير مدرة للعائد. من خلال الاستعراض السابق لمختلف مراكز المسؤولية داخل البنك، نخلص إلى أنَ مراكز إنتاج الخدمات المصرفية أو الأقسام الفنية داخل البنك هي مراكز ربحية؛ أي مدرة للدخل ولها تكاليفها المباشرة الخاصة بها، وأنَ مراكز الخدمات المساعدة أو مراكز التكلفة (المراكز المساعدة + المراكز الهيكلية + المراكز التشغيلية) هي مراكز غير مدرة للعائد، وبالتالي فالتكاليف الخاصة بها هي تكاليف غير مباشرة، يتم توزيعها على الأقسام الفنية وفق معدلات تحميل Clefs de Repartition مناسبة قد تكون عدد العاملين في كل مركز، مساحة المركز، مصاريف الطاقة الخاصة بكل مركز...الخ.

3. تقدير تكلفة خطر القرض:

يعتبر خطر القرض من أهم الأخطار التي تعايشها البنوك التجارية الحالية، فمهما كانت خبرة هذا الأخير، ودقة الدراسة الائتمانية التي قام بها، يستحيل عليه التغطية الكلية لهذا الخطر. لذلك أصبح خطر القرض جزءاً من نشاط البنوك التجارية، وإلغاءه هو إلغاء للنشاط الاقتصادي ككل، ومهمة البنوك تنحصر في جعل نسبة الخطر مقبولة، وبالتالي فإن كل قرض أو قرار ائتماني، فهو يحمل درجة من المخاطر عادةً ما تدخل بشكل مباشر في تكلفته، وتحسب في سعر القرض.

1.3. خطر القرض:

يعرِّف خطر القرض على أنَّه خطر تحقق خسارة كلية أو جزئية في حال عجز الطرف المقترض عن الوفاء بالتزامه (Henri, 2002, p. 97) ،

وعليه فإن تكلفة خطر القرض تعبر عن المقدار المالي المعرَّض للخسارة في حال عجز العميل عن السداد، أو بمعنى آخر المبلغ المالي المخصص لتغطية هذه الخسارة المتوقعة(Joel, 1995, p. 255) .

إذاً فالمبدأ الأساسي لقياس تكلفة خطر القرض، هو قياس حجم متوسط الخسائر التي يتسبب فيها عجز العميل عن السداد، بعد خصم الضمانات والمبالغ الأخرى التي يمكن استرجاعها. وتحسب قيمة خطر القرض وفق العلاقة (Sylvie, 2002, p. 160):

تكلفة خطر القرض = احتمال العجز × قيمة القرض (1- معدل التغطية)

إذاً فالخطوة الأولى في تحديد خطر القرض، هي التقدير الكمي لاحتمال العجز بشكل يسمح بوضع مخصصات اقتصادية Provisions Economiques تسمح بمواجهة المخاطر الثابتة في المستقبل.

وفي سبيل ذلك فهي تستخدم مجموعة من الطرق أهمها (Hubert, 1999, p. 299):

- **طريقة التنقيط** Le Crédit Scoring
- **معادلة التمييز** Analyse Discriminante
- **التدليل الرمزي** Le Rating

1.1.3. طريقة التنقيط:

طريقة التنقيط Le crédit scoring هي تقنية تسمح بالتعبير عن ا لخطر الذ ي يمثله المقترض بالنسبة للمؤسسة المقترضة، وذلك من خلال اعطاء أو منح علامة Score تسمح للبنك بالتمييز بين الزبائن الجيدة والزبائن المعسرة. ولقد ظهرت الأبحاث الأولى في هذا الاتجاه بالولايات المتحدة الأمريكية عندما لاحظ بائع سيارا ت قديمة أن الزبائن الذين اشتروا من عنده سيارا ت بواسطة قرض بنكي، ووجدوا صعوبا ت في ا لتسد يد لهم خصا ئص عد يد ة مشتر كة (DeCoussergues, 1996, p. 175).

لذلك فقد استخدمت هذه الطريقة في بداية الأمر لتقييم خطر المقترضين الخواص Emprunteurs particuliers، ليتم تعميمها بعد ذلك إلى باقي المؤسسات، ولاستخدام هذه الطريقة يقوم البنك بمجموعة من الخطوات.

2.1.3. -تحليل الخصائص المميزة للمجموعات Analyse Discriminante:

بالاعتماد على المعلومات التاريخية، يقوم البنك بمعرفة مختلف ا لخصائص التي تميّز الزبائن المعسرة عن الزبائن الجيدة، وتلخيص هذه الخصائص في مجموعة من المعايير، التي تعكس ملاءة المقترض كالدخل، المهنة، عدد أفراد الأسرة...الخ، مع إعطاء معاملات ترجيحية بحسب أهمية المعيار.

-تحديد النقطة الكلية Score Totale:

كل معيارٍ تمنح عنه نقطة مرجحة، وفي الأخير يتم جمع كل النقاط، ومن الطبيعي أن الزبائن الجيدين

يحصلون على نقاط أكبر. وفي الأخير بإمكان البنك انطلاقاً من هذه النقاط، وضع رزنامة خاصة به تصنف أصناف العملاء مقابل احتمال عجزهم، وهذا يرجع إلى خبرة البنك وأهلية موظفيه.

3.1.3. معادلة التمييز Function score:

تقوم معادلة التمييز بخلق علاقة خطية ما بين نسب كمية مختلفة، تخص نشاط المؤسسة، بهدف التمييز ما بين المؤسسات الجيدة والمؤسسات ذات الوضعية السيئة، بالإضافة إلى التعرف على احتمال عجز المؤسسة في المستقبل.

وسوف نتعرض إلى معادلة التمييز من خلال نموذج ألتمان(أمريكي)، ونموذج مركزية الميزانيات (بنك فرنسا).

1.3.1.3. نموذج التمان:

يهدف نموذج التمان Altman إلى الكشف عن الشركات ذات المخاطر والمعرضة للإفلاس، والشركات الناجحة، ويستند في ذلك إلى خمس نسب مالية هي:

X_1: رأس المال العامل / مجموع الأصول.

X_2: الأرباح المحتجزة / إجمالي الأصول.

X_3: الأرباح قبل توزيع الفوائد، وقبل دفع الضريبة / إجمالي الأصول.

X_4: القيمة السوقية لحقوق الملكية / القيمة الدفترية للمديونية.

X_5: المبيعات / إجمالي الأصول.

وتكون معادلة التمييز حسب هذا النموذج (حنفي، 2002، صفحة 271):

$$Z = 1.2\ X_1 + 1.4\ X_2 + 3.3\ X_3 + 0.6\ X_4 + 1.0\ X_5$$

ويتم تصنيف الشركات الفاشلة والناجحة حسب درجات Z كما يلي:

- إذا كانت قيمة $Z < 2.675$ فإن الشركات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تعتبر فاشلة.
- إذا كانت قيمة $Z > 2.675$ فإن الشركات التي تنتمي إلى هذه المجموعة هي شركات سليمة.

2.3.1.3. معادلة التميز لبنك فرنسا:

تعطى معادلة التميز لبنك فرنسا، والخاصة باحتمال عجز المؤسسات الصناعية بالعلاقة (Hubert، 1999، صفحة 349):

$$100\ Z = -1.255\ R_1 + 2.003\ R_2 - 0.824\ R_3 + 5.221\ R_4 - 0.689\ R_5 - 1.164\ R_6 + 0.706\ R_7 + 1.408\ R_8 - 85.544$$

علماً أن النسب المالية الأكثر تميزاً لهذه المعادلة هي:

R1 : حصة المصاريف المالية في النتيجة= المصاريف المالية / النتيجة الاقتصادية الخام.

R2 : معدل تغطية الأموال المستثمرة= الموارد الدائمة / الأموال المستثمرة.

R3 : القدرة على السداد= التمويل الذاتي/ المديونية العامة.

R4 : معدل الهامش العام للاستغلال = النتيجة الاقتصادية الخام / المبيعات خارج الرسم HT.

R5 : مهلة تسديد الموردين= (الديون التجارية / المشتريات بكامل الرسوم) × 360.

R6 : معدل نمو القيمة المضافة= $(VA_n - VA_{n-1}) / VA_{n-1}$.

R7 : مهلة التسديد الممنوحة للعملاء = (القروض التجارية + الأعمال الجارية – التسبيقات / حجم الانتاج) × 360.

R8 : معدل الاستثمارات المادية =Investissement physiques

متوسط الاستثمارات المادية
القيمة المضافة VA

وبعد جمع النقاط لكل مؤسسة، تسمح القيمة الكلية لـ Z بتصنيف المؤسسات في ثلاث مجموعات مختلفة على النحو الآتي:

$Z \leq -0.25$ منطقة غير مواتية Zone défavorable: حيث تتميز المؤسسة التي تتحصل على مثل هذه القيمة، أو تكون في هذا المجال بنفس مميزات المؤسسة العاجزة خلال الثلاث سنوات الأخيرة قبل توقفها عن ممارسة نشاطها.

$-0.25<Z\leq0.125$ تمثل منطقة الشك Zone d'incertitude : ويصعب تصنيف المؤسسات التي تنتمي إلى هذا المجال، وفي هذه الحالة ينبغي على البنك أن يقوم بدراسة وتشخيص معمق لوضعية هذه المؤسسة.

$Z \geq 0.45$ منطقة مواتية Zone favorable : حيث تعتبر عادية أو جيدة كل مؤسسة تنتمي إلى هذا المجال.

إنَّ المؤسسة التي تحصل على قيمة تمييزية Z ضعيفة، لا يعني أنَّها مؤسسة عاجزة في الوقت الحالي، بل أنَّ احتمال عجزها عن الدفع خلال الثلاث سنوات القادمة، سيكون مرتفعاً

خاتمة:

تعد تكلفة القروض المصرفية أحد المتغيرات الرئيسية التي تأخذها البنوك التجارية بعين الاعتبار عند تسعير خدماتها، وأن أي سعر متعجرف لا يأخذ بالتكلفة مرجعاً، سيكون له عظيم الأثر على مردودية البنك. في هذا الإطار بالذات تندرج اشكالية هذا البحث والذي حاولنا من خلاله معرفة أهم العناصر التي تدرج في قياس تكلفة القروض المصرفية، حيث تمكّنا من الخروج بالنتائج الآتية:

- تعتبر وظيفة إدارة الأصول والخصوم ALM أحد الوظائف الهامة لتوجيه القرارات المستقبلية، تعظيم العائد على الملكية، والتوجه الآمن نحو أنشطة جديدة؛ وذلك من خلال تعظيم هامش البنك لتمكينه من امتصاص مخاطر التحويل على المدى القصير، وحماية القيمة الاقتصادية للبنك على المدى الطويل.
- تلعب الخزينة الداخلية دوراً رئيسياً في نشاط البنك، حيث بحكم موقعها في البناء التنظيمي للبنك، يمكن لها توجيه الأسعار، تحديد شروط تدفق الأموال، وذلك باستخدام أداة تحكم هامة ألا وهي أسعار التنازل الداخلية TCI، وبذلك فإن أي قرار لإدارة البنك، بتنمية نشاط معين أو التخلي عنه، ستكون الوجهة مباشرة إلى الخزينة الداخلية.
- تعتبر المخاطر المالية عنصراً ملازماً لنشاط البنك، ولا يمكن التخلي عنها بأي شكل من الأشكال، ويبقى فقط على البنك احتواءها ضمن هامشه المالي.
- يعتبر التخصيص الأمثل لموارد البنك، والتحديد الدقيق لتكلفتها عاملاً أساسياً لتجنيب البنك مخاطر التحويل، وخطوة هامة نحو وضع سياسة سعرية متميزة تضمن نجاح البنك.

وبناءا على هذه النتائج نقدم التوصيات الآتية:

- الإقتداء بالنموذج الياباني في تحديد التكاليف، واستبدال نظام الأجور الثابتة بالأجور المتغيرة، وذلك عن طريق تعويض المستخدمين بما يحاكي عملية الإنتاج.
- الاعتماد أكثر على المنافسة غير السعرية، لاجتذاب أكبر قدر ممكن من الودائع، خاصة المجانية منها (الودائع الجارية).
- التأكيد على عنصر ربحية المشاريع، وإلغاء كافة الاعتبارات السياسية والاجتماعية في التمويل.
- محاربة قروض المحاباة والتوجيه الإداري لعمليات منح الائتمان، وإعطاء دور أكثر استقلالية لأجهزة إدارة القروض.
- إعطاء دور أكثر فعالية لوظيفة التغطية داخل البنك. عن طريق تطوير أنظمة تقييم المشاريع

واستيراد نماذج فعالة لقياس مخاطر العجز، في حال تعذر بناءها داخلياً.

- الدراسة الدقيقة لمشاريع التوسع في الوكالات التجارية، حتى لا تكون عبئاً على عاتق البنك في المستقبل، خاصة إذا علمنا أن التكاليف التشغيلية وا لأ جو ر تمثل البند ا لأساسي لتكاليف البنك.

5. قائمة المراجع:

- السلام ,ا .م .(1998) .*المؤسسات المالية"البورصة والبنوك التجارية* .الابراهيمية ,مصر :الدار الجامعية.
- رمضان ,ز .(1998) .*الإدارة المالية في شركات المساهمة* .عمان :دار صفاء.
- عبد الغفار حنفي. (2002). *إدارة المصارف*. الإسكندرية،: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- عبدالإله ,ن .ج .(2002) .*محاسبة التكاليف في البنوك التجارية* .عمان ,الأردن :دار الشروق.
- De Coussergues, S. (1996). Gestion de la Banque. paris: Dunod.
- Errera, C. J. (1999). Pilotage Bancaire et Contrôle Interne. Paris: Eska.
- Henri, C. (2002). Techniques Bancaires "Méthodologie de l'Analyse Financières des Etablissements de Crédit. paris: economica.
- Hubert, D. L. (1999). Analyse Financières et Risque de Crédit. paris: Dunod.
- Jacques, D. (1996). Stratégies Bancaires et Gestion de Bilan. paris: Economica.
- Joel, B. (1995). Gestion des Risques et Gestion Actifs Passifs des Banques. Paris: Dalloz.
- Lamarque, Z. M. (1999). Marketing et Stratégie Dans La Banque. paris: Dunod.
- Sylvie, D. C. (2002). Gestion de la Banque Du Diagnostic à la Stratégie. paris: Dunod.