جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

الموضوع:

سيناريو إدارة مخاطر السيولة في بنك بريد الجزائر

بإسقاط التجربة الفرنسية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية،

تخصص مالية مؤسسة

من إعداد الطالبة:

بن صاري منال

تحت إشراف الأستاذة :

د . وردة موساوي

أعضاء لجنة المناقشة:

د/ حيولة إيمان	جامعة المدية	رئيسا
د/ موساوي وردة	جامعة المدية	مشرفا
د/ المهري عزيزة	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 / 2024.

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

الموضوع:

سيناريو إدارة مخاطر السيولة في بنك بريد الجزائر

بإسقاط التجربة الفرنسية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية،

تخصص مالية مؤسسة

من إعداد الطالبة:

بن صاري منال

تحت إشراف الأستاذة :

د . وردة موساوي

أعضاء لجنة المناقشة:

د/ حيولة إيمان	جامعة المدية	رئيسا
د/ موساوي وردة	جامعة المدية	مشرفا
د/ المهري عزيزة	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 / 2024.

الشكر

قال الله تعالى:

" فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ ... "

أتوجه بالحمد والشكر للمولى عزوجل الذي أنعم على بهذا العلم فلك الحمد يا رب حمدًا طيبًا مباركًا فيه حمدًا كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه المذكرة

أتوجه بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة " موساوي وردة " على كل جهودها ونصائحها القيمة في انجاز هذه المذكرة

إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين يتفحصون ويشرفون على مناقشة على هذه المذكرة

كما أتوجه بالشكر لجميع العاملين في مكتب بريد الجزائر " ولد إمام " لولاية المدية على حسن استقبالهم وعلى جميع المعلومات القيمة التي أفادوني بها خلال قيامي بهذه الدراسة

كما أشكر جميع الأساتذة الكرام وأعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكل الأصدقاء والزملاء تخصص مالية المؤسسة 2023 /2024

بن صاري منال



الإهـــداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات

أهدي ثمار جهدي وتعبي إلى من رعتني بلطفها وحنانها وفرحت لفرحي وحزنت لأجلي

أمي الحبيبة أطال الله عمرها وحفظها

إلى من عبّد لي دروب الحياة بحب وتحمل مشقتها لتوفير الراحة وكان وما يزال أستاذي الأول في رحلة الحياة

أبي العزيز حفظه الله وأطال عمره

إلى صاحبي الحكمة والوالدين الثانيين لي حبيبا القلب والروح

جدي وجدتي أطال الله عمرهما ورزقهما الصحة والعافية

انيسة دربي ورفيقته، حبيبة قلبي، نقية الخاطر والقلب أقرب الأشخاص على الإطلاق

أختي العزيزة حنان

من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع، إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا

صديقاتي العزيزات

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي .لولا جهودكم جميعا ما وصلت وصرت إلى ما أنا عليه الآن فشكرا لكم

منال



ملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة مخاطر السيولة في بريد بنك الجزائر خلال الفترة (2019-2023) مستدلين بتجربة بريد بنك فرنسا. حيث سنستخدم منهج السيناريو للوقوف على مدى جاهزية بريد الجزائر للتحول إلى بنك، مقترحين إجراءات يمكنه من خلالها الانتقال السلس الى بريد بنك الجزائر، كما سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي وصف الأساليب المستخدمة في إدارة السيولة من قبل البريد، ولقراءة النسب التي تم حسابها لقياس مخاطر السيولة في كل من بنك بريد فرنسا، وبنك بريد الجزائر، تم التوصل إلى أن بريد الجزائر يمتلك كل المقومات التي تمكنه من التحول بكل سهولة ويسر إلى بريد بنك الجزائر، كما أنه يتمتع بوضعية مالية جيدة مكنته من إدارة مخاطر السيولة وتجاوزها بكل نجاح، نقترح أن يتم تحول بريد الجزائر إلى بنك من أجل استثمار الأموال الكبيرة المتواجدة به في تمويل المشاريع الاقتصادية وفق الشريعة الإسلامية حتى يبقى يحظى بالثقة الشعبية التي يتمتع بها ويسهم في التنمية الاقتصادية للبلاد.

الكلمات المفتاحية: السيولة، مخاطر السيولة، إدارة مخاطر السيولة، البنك، بريد الجزائر، بريد بنك الجزائر، بريد بنك فرنسا، الجهاز البنكي.

ملخص

ABSTRACTS:

This study aims to understand how to manage liquidity risks in Algeria Post Bank during the period (2019-2021) drawing on the experience of La Banque Postale in France. We will utilize a scenario approach to assess Algeria Post Bank's readiness for transformation into a bank, proposing measures for a smooth transition to Algeria Post Bank. Furthermore, descriptive-analytical methodology will be used to describe the liquidity management methods used by Algeria Post, and to analyze the ratios calculated to measure liquidity risks in both La Banque Postale and Algeria Post Bank. The findings indicate that Algeria Post Bank possesses all the necessary capabilities to transition seamlessly to Algeria Post Bank, supported by a sound financial position enabling effective liquidity risk management. We recommend the transformation of Algeria Post Bank into a bank to leverage its substantial funds for financing economic projects in accordance with Islamic principles, maintaining its popular trust and contributing to the economic development of the country.

Keywords: liquidity, liquidity risks, liquidity risk management, bank, Algeria Post, Algeria Post Bank, La Banque Postale, banking system.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحات
الشكر	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	III-I
الجداول	V-IV
الأشكال	VII-VI
الملاحق	IX-VIII
مقدمة	أ- و
الفصل الأول: الإطار النظري للسيولة	
المبحث الأول: أساسيات حول السيولة	3
المطلب الأول: مفهوم السيولة	3
المطلب الثاني: أهمية السيولة	10
المطلب الثالث: مكونات السيولة والنظريات المفسرة لها	11
المبحث الثاني: قياس السيولة	16
المطلب الأول: مؤشرات السيولة	16
المطلب الثاني: وسائل تعظيم السيولة	20
الفصل الثاني: إدارة مخاطر السيولة في المؤسسات المالية.	
المبحث الأول: ماهية مخاطر السيولة	28
المطلب الأول: مفهوم مخاطر السيولة	28
المطلب الثاني: أساليب قياس مخاطر السيولة	31
المبحث الثاني: إدارة مخاطر السيولة	34
المطلب الأول: مفهوم إدارة مخاطر السيولة	34
المطلب الثاني: كيفية إدارة مخاطر السيولة	35

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: الدراسة الاستشرافية لإدارة مخاطر السيولة في مؤسسة بريد الجزائر اسقاط التجربة الفرنسية	
المبحث الأول: سيناريو تحويل بريد الجزائر إلى بنك بريد الجزائر بإسقاط التجربة الفرنسية.	56
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمنهج السيناريو	56
المطلب الثاني: تجربة بنك بريد فرنسا	69
المطلب الثالث: سيناريو بنك بريد الجزائر	77
المبحث الثاني: سيناريو قياس مخاطر السيولة في بنك بريد الجزائر اسقاط تجربة فرنسا	39
المطلب الأول: قياس مخاطر السيولة في بنك بريد فرنسا	39
المطلب الثاني: سيناريو قياس مخاطر السيولة في بنك بريد الجزائر	103
خاتمة	113
قائمة المراجع	117
الملاحق	124

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نسب الاحتفاظ بمجموعة البريد بنك فرنسا	[75-77]
02	حساب نسبة الرصيد النقدي	95
03	حساب نسبة الاحتياطي القانوني	96
04	حساب نسبة السيولة القانونية	97
05	حساب نسبة التوظيف	98
06	حساب نسبة سيولة الأصول	98
07	حساب نسبة سيولة العامة	99
08	حساب نسبة سيولة المختصرة	99
09	حساب نسبة سيولة الآنية	100
10	حساب نسبة التداول	100
11	حساب نسبة السداد السريع	101
12	حساب نسبة النقدية	101
13	حساب نسبة خطر السيولة	102
14	حساب نسبة خطر السيولة	102
15	إحصائيات مؤسسة بريد الجزائر لحاملي البطاقات الممغنطة في الجزائر	106
16	حساب نسبة سيولة الأصول	107
17	حساب نسبة السيولة العامة	108
18	حساب نسبة السيولة المختصرة	108
19	حساب نسبة السيولة الآنية	109
20	حساب نسبة التداول	109
21	حساب نسبة السداد السريع	110
22	حساب نسبة النقدية	110

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	التدفق النقدي المعرض للخطر	33
02	حركة التدفقات النقدية لبنك تجاري	37
03	نظام تخطيط التدفقات النقدية	40
04	كيفية ترتيب الأفكار وبناء معاني لها خلال النقاش	67
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر	84
06	الهيكل التنظيمي المقترح لبنك بريد الجزائر	92

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2019	125
02	ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2020	126
03	ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2021	127
04	ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2022	128
05	ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2023	129
06	الميزانية المالية المختصرة بريد الجزائر لسنة 2019	130
07	الميزانية المالية المختصرة بريد الجزائر لسنة 2020	130
08	الميزانية المالية المختصرة بريد الجزائر لسنة 2021	131
09	ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2020	132
10	ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2022	133
11	ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2023	134
12	ميزانية بريد الجزائر لسنة 2020 (جانب الأصول)	134
13	ميزانية بريد الجزائر لسنة 2020 (جانب الخصوم)	136
14	ميزانية بريد الجزائر لسنة 2021 (جانب الأصول)	137
15	ميزانية بريد الجزائر لسنة 2021 (جانب الخصوم)	138

مقدمة

إدارة مخاطر السيولة عملية حيوية تهدف لتقييم وإدارة الاحتمالات المتعلقة بعدم قدرة المؤسسات المالية على تلبية الالتزامات المالية في الوقت المحدد. فالإدارة الجيدة لهذه المخاطر تمثل أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، وتعكس قدرة هذه الأخيرة على تحمل الضغوطات المالية وسرعتها في التأقلم مع هذه الضغوط لضمان استمرارية العمل وهذا بالاعتماد على أساليب فعالة لإدارة مخاطر السيولة بما يزيد من تعزيز استقرارها المالي وتحقيقها لأهدافها بنجاح.

يسعى الجهاز البنكي الجزائري بجدية إلى إدارة مخاطر السيولة بشكل فعال لضمان استقراره واستمراريته في مواجهة التحديات الاقتصادية والمالية. تعتبر إدارة مخاطر السيولة جزءًا حيويًا من الإدارة المالية في البنوك الجزائرية، حيث تتضمن سلسلة من الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى التأكد من توفر السيولة اللازمة لتلبية التزامات البنوك في الأوقات الحرجة.

بريد الجزائر، كمؤسسة اقتصادية تقدم خدمات مالية متنوعة، لا يختلف عن غيرها من المؤسسات في مواجهة هذه التحديات. وعلى الرغم من الإجراءات التي اتخذتها لمواجهة مخاطر السيولة خاصة في أزمة كورونا سنة 2019، مثل تحسين إدارة النقد وتطوير أنظمة الدفع الإلكتروني، إلا أن التحديات ما زالت قائمة وتتطلب حلولا استراتيجية لتعزيز السيولة وضمان استدامتها.

في هذا السياق، سيتم اقتراح دراسة سيناريو تحويل بريد الجزائر إلى بنك، مستعينين بتجربة فرنسا في تحويل "La Poste" إلى "La Banque Postale". تتضمن هذه الدراسة الاستشرافية استخدام منهج السيناريو لتحليل المخاطر المحتملة والسيولة المستقبلية في حالة تحول بريد الجزائر إلى كيان بنكي. وتقييم مدى تأثيره على سيولة المؤسسة.

- **طرح الإشكالية:**

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ما هو سيناريو إدارة مخاطر السيولة في بنك بريد الجزائر؟

وعليه تم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يتم قياس السيولة؟
- ما هي الأساليب المتبعة في إدارة مخاطر السيولة؟
- هل يمتلك بريد الجزائر مقومات التحول إلى بنك؟
- هل ينجح بنك بريد الجزائر في إدارة مخاطر السيولة في حالة قيامه؟

- **فرضيات الدراسة:**

للإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا تم وضع الفرضيات التالية:

- تقاس السيولة بعدة مؤشرات مالية أهمها: نسبة الرصيد النقدي، نسبة التداول، نسبة النقدية؛
- تدار مخاطر السيولة في المؤسسات المالية بناء على عدة معايير يضعها البنك؛
- يمتلك بريد الجزائر البنية التنظيمية والمؤسساتية التي تمكنه من التحول إلى بنك بريد الجزائر؛
- سيواجه بنك بريد الجزائر صعوبات في إدارة السيولة.

- **مبررات اختيار موضوع الدراسة:**

قمت باختيار على هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص الدراسي؛
- الأهمية البالغة التي تتميز بها السيولة وخصوصا في المؤسسات المالية؛
- مشكل السيولة الذي عانى منه المواطن خلال فترة أزمة كورونا؛
- حداثة الموضوع.

- **أهداف الدراسة:**

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الوصول لما يلي:

- التعرف على السيولة وأهميتها في المؤسسات المالية؛
- التعرف على مخاطر السيولة وكيفية إدارتها من قبل المؤسسات المالية؛
- التعرف على الدور الذي تكتسبه العصرنة في الخدمات البريدية؛
- معرفة شروط تحويل مؤسسة البريد إلى بنك؛
- التفرقة بين مؤسسة البريد والبنك؛
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في تحويل مؤسسة البريد إلى بنك؛
- فهم منهج الدراسات الاستشرافية عموما والسيناريو خصوصا.

- **أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- كثرة اهتمام الباحثين في مجال مالية المؤسسة بالسيولة في المؤسسات المالية؛
- إعطاء صورة توضيحية عن الكيفية التي تدار بها السيولة في المؤسسات المالية؛
- ابراز أهمية عصرنة الخدمات المالية البريدية بناء على التجربة الفرنسية؛
- ابراز قدرة بريد الجزائر على التحول إلى بنك وإدارة مخاطر السيولة، واشراكه كفاعل اقتصادي مهم في التنمية الاقتصادية للبلاد.

- **حدود الدراسة:**

بالنسبة للحدود المكانية فتتمثل في دراسة استشرافيه عن الجزائر بإسقاط تجربة فرنسا في هذا المجال، أما الحدود الزمانية فسيتم دراسة ذلك خلال الفترة من 2019إلى 2023.

- **منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، والإحاطة بموضوع سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتحليل المعلومات الخاصة بالجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فسيتم الاعتماد على منهجين :المنهج الوصفي التحليلي لقراءة وتحليل الجداول، والمنهج الاستشرافي لسيناريو تحويل بريد الجزائر لبنك بريد الجزائر بأسقاط التجربة الفرنسية.

أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في برنامج معالج الجداول (EXCEL 2019) وذلك لمعالجة المعطيات التي تحصلت عليها في جداول وحساب المؤشرات لتسهيل عملية التحليل.

- **الدراسات السابقة:**

- دراسة لمشاور محمود – خلاف فاتح، عن إمكانية استحداث البريد بنك في النظام المصرفي الجزائري: رؤية قانونية على ضوء التجربة الفرنسية، مقال منشور بالمجلة الاكاديمية للبحث القانوني، العدد: 02-2021، المجلد: 12، 2021. الهدف من هذه الدراسة معرفة إمكانية استحداث البريد بنك في ضوء أحكام القانون الجزائري، وذلك استنادا للتجربة الفرنسية في هذا المجال، توصلت هذه الدراسة لعدم توافق المهام الموكلة لمؤسسة بريد الجزائر مع متطلبات العمل المصرفي المنصوص عليها في صلب قانون النقد والقرض، الدور الفعال للبيد بنك في تعزيز النشاط المصرفي وهو ما يتجلى من خلال التجربة الفرنسية في هذا المجال، حاجة النظام المصرفي الجزائري إلى استحداث البريد بنك، لاسيما في ظل المستجدات المالية الراهنة التي تشهدها الجزائر بفعل أزمة السيولة المالية، والحاجة إلى استقطاب رؤوس الأموال.

- **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت جانب ادارة مخاطر السيولة بالنسبة لسيناريو استحداث بنك بريد الجزائر وايضا الجانب المالي لهذا السيناريو من خلال دراسة سيولة كلا من بنك بريد فرنسا وبريد الجزائر.

- **صعوبات الدراسة:**

كانت هناك عدة صعوبات أثناء الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالحصول على ميزانية مؤسسة بريد الجزائر وذلك بحجة السرية المهنية ومركزية المعلومات، وهو ما يتنافى مع مبدأ الإفصاح المنصوص عليه بموجب المادة 103 من الأمر رقم 11-03 المتعلق بالنقد والقرض.

- **هيكل الدراسة:**

للإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية وكذا الأسئلة الفرعية من خلال اختبار فرضيات الدراسة، فسيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول حسب ما تقتضيه متطلبات إنجاز البحوث العلمية، حيث تسبقهم مقدمة بكل ما تحتويه من عناصر، وتليهم خاتمة بكل ما تتضمنه من توصيات وآفاق الدراسة بعد اختبار الفرضيات والإجابة عليها.

سيتم تناول في الفصل الأول الإطار النظري للسيولة. اذ يتمثل المبحث الأول في أساسيات حول السيولة، أما المبحث الثاني فيتمثل في مكونات السيولة والنظريات المفسرة لها.

بينما الفصل الثاني تحت عنوان إدارة مخاطر السيولة في المؤسسات المالية فيتناول في المبحث الأول ماهية مخاطر السيولة أما في المبحث الثاني فيتناول إدارة مخاطر السيولة.

اما في الفصل الثالث فسيتم التطرق-لسيناريو تحويل بريد الجزائر إلى بنك بريد الجزائر بإسقاط التجربة الفرنسية، عبر إسقاط الجانب النظري على السيناريو محل الدراسة، اذ تم تقسيم الفصل إلى مبحثين تناول الأول سيناريو تحويل بريد الجزائر لبنك بريد الجزائر على ضوء التجربة الفرنسية، أما المبحث الثاني فقد تناول سيناريو قياس مخاطر السيولة في بنك بريد الجزائر بناء على تجربة فرنسا.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري للسيولة

تمهيد

تعتبر السيولة أمرا مهما للمؤسسات والأفراد على حد سواء، اذ يتم اللجوء اليها في التعامل مع الحوادث الطارئة أو الفرص الاستثمارية المفاجئة. فالمؤسسات التي تحتفظ بمستويات جيدة من السيولة قد تكون أكثر قدرة على تحمل الضغوط المالية أو الاستفادة من فرص الاستثمار المفاجئة فالسيولة تعتبر جزءًا هامًا في تقييم الأداء المالي للمؤسسات وتبين قدرتها على تلبية التزاماتها المالية في المستقبل.

وتشير كلمة " السيولة " بالنسبة للمؤسسات أو الافراد على تحويل الأصول إلى نقد بسرعة وبدون فقدان كبير في قيمتها. لهذا يحظى موضوع السيولة باهتمام البنوك والسلطات النقدية والرقابية التي يقع على عاتقها رقابة سلامة العمل والجهاز البنكي والسهر على حقوق المودعين. مما يستدعي من البنوك التأهب الدائم لاحتمال اقدام المودعين لديها على سحب ودائعهم في أي وقت وتلبية طلباتهم بالسرعة اللازمة من خلال توفير السيولة المناسبة دون أن ينعكس ذلك سلبا على أنشطتها وعلى أهدافها في هذا الفصل سنتطرق لشرح مفصل حول السيولة وقياسها في مبحثين هما:

المبحث الأول: أساسيات حول السيولة؛

المبحث الثاني: قياس السيولة.

المبحث الأول: أساسيات حول السيولة

السيولة البنكية تشير إلى القدرة الفعّالة للبنوك على تلبية احتياجات عملائها لسحب أموالهم أو إجراء معاملات مالية دون تأخير أو صعوبة. وبهذا تلعب السيولة البنكية دورًا حيويًا في ضمان استقرار النظام المصرفي وفعاليته في دعم الاقتصاد دون التأثير سلبا على ربحية البنوك.

المطلب الأول: مفهوم السيولة

1. تعريف السيولة:

وردت عدة تعاريف للسيولة المصرفية يمكن ذكرها فيما يلي:

تغطي سيولة التمويل الأموال الساخنة نقدا، والأصول القابلة لتسييل بسرعة، أي السيولة الضرورية التي تستجيب لطلبات سحب الأموال أو الودائع في الأجل القصير بهدف تسوية العمليات الاعتيادية والتجارية للزبائن، هذا البعد من السيولة هو المهيمن في إطار الأنشطة التقليدية للبنوك (الوساطة المالية) [1].

فالسيولة البنكية تعني احتفاظ البنك بجزء من أصوله في شكل سائل بدرجات متفاوتة، وذلك لمواجهة الزيادة في سحب الودائع والسحب من الاعتمادات المفتوحة للعملاء، بحيث يتمكن البنك في ذات الوقت من استغلال ودائعه بما يحقق له أكبر ربح ممكن، مع الاحتفاظ بنقود كافية تمكنه من مقابلة طلبات السحب دون أدنى تأخير، ومن غير أن ينجم في ذلك ارتباك في العمل.

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف السيولة المصرفية بأنها القدرة على مواجهة الالتزامات قصيرة الاجل في مواعيد استحقاقها وعلى الاستجابة لطلبات الائتمان وهذا يستدعي احتفاظ البنك بجزء من أصوله شبه السائلة أي تلك التي يمكن تحويلها إلى نقد سائل بسرعة وسهولة وبدون خسائر في قيمتها، وكذا قدرته على الاقتراض، وذلك لمقابلة حركة السحوبات العادية والمفاجئة، أو لمنح قروض جديدة.

[1] – حكيم براضية . جعفر هني محمد، دور التصكيك الإسلامي في إدارة السيولة في البنوك الإسلامية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص ص 30 -31.

هناك عدة مفاهيم متعلقة بالسيولة نذكر منها: [1]

- سيولة المنشأة: معناها وجود أموال سائلة (نقد أو شبه نقد) كافية لدى المنشأة، أي أن سيولة المنشأة تعني وجود أموال سائلة في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة والتي تمكن المنشأة من تسديد التزاماتها المالية في موعد استحقاقها ومن تحريك دورتها التشغيلية ومن مواجهة الحالات الطارئة، ولا يخفى أن سيولة المنشأة ككل تعتمد أساسا على سيولة أصولها وموجوداتها ويمكن تعريف سيولة المنشأة بأنها قدرة هذه الأخيرة على سداد التزاماتها في الموعد المحدد للسداد وحسب السير الطبيعي للأمور.

- سيولة الأصل: معناها سهولة وسرعة تحويل هذا الأصل إلى نقد جاهز بدون خسائر تذكر حسب السير للطبيعي للأمور، وبناءً عليه فإن الأصول السائلة أو الأموال السائلة والمحصورة في النقد الجاهز والحساب الجاري لدى المصرف وأذونات الخزينة والكمبيالات القصيرة الأجل الممكن خصمها لدى المصرف أو تحصيل قيمتها بسهولة وما شابه ذلك من الأصول.

وتلعب السيولة دورا مهما في مواجهة وابعاد خطر العسر المالي عنها، فهذا يفرض عليها التحكم في السيولة وفي حالة عجزها عن تحقيق ذلك يؤدي بها إلى الإعسار المالي، ويعرف هذا الأخير بعدم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة والطويلة في مواعيدها، ويمكن تقسيم العسر المالي إلى قسمين:

❖ **العسر المالي المؤقت**: يكشف العسر المالي العارض أو المؤقت عن أزمة مالية وقتية أو مرحلية؛ حيث تعجز المؤسسة عن سداد جزء من التزاماتها وطبيعة أسباب العجز هي أسباب مؤقتة أو عارضة خلال فترة معينة، ومثل هذا النوع من الإعسار يمكن للمؤسسة أن تجد له حلول كتمديد فترة سداد الديون مع تحمل أعباء فائدة إضافية مقابل التمديد، أو اللجوء إلى الاقتراض. كذلك هذا النوع من الإعسار لا يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس لان سببه التأخر عن التسديد أي هو سبب طارئ وغير دائم.

[1] . برد عبد القادر . بوعيشاوي خير الدين، أهمية النسب المالية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة في تقييم السيولة والأرباح . دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط .، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة المدية، الجزائر، السنة الجامعية: 2016 . 2017، ص ص 12-13.

❖ **العسر المالي الفني:** تواجه المؤسسة عسرا ماليا فنيا حينما تعجز عن الوفاء بالالتزامات كاملة أو أكثر، عند ظهور هذا النوع من الإعسار يجب أن تتحرك المؤسسة بسرعة لمواجهة خطر الإفلاس.

2. مصادر السيولة والعوامل المؤثرة عليها:

تحتفظ البنوك التجارية بالسيولة لمواجهة الطلب على الودائع بأنواعها وتجنب اللجوء إلى البنك المركزي لإعادة التمويل أو الاقتراض من البنوك الأخرى هذا من جهة، ومن جهة أخرى الاستغلال فرص الاستثمار باعتبار البنوك أحد المؤسسات التجارية التي تسعى لتحقيق أقصى ربح ممكن [1].

أ. **مصادر السيولة:** غالبا ما يتم التمييز بين مصدرين للسيولة المصرفية من حيث الاستحقاق ألا وهما: السيولة الحاضرة (السائلة) والسيولة شبه الحاضرة (شبه السائلة) [2]:

- **السيولة الحاضرة:** تتمثل في الموجودات النقدية التي يمتلكها البنك، وهو مجموع ما يوجد بحوزته من نقد سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية والودائع النقدية لدى البنك المركزي (الاحتياطي القانوني) بالإضافة إلى الشيكات تحت التحصيل التي يقدمها الزبائن والودائع لدى البنوك الأخرى.

- **السيولة شبه النقدية:** فتتمثل في الموجودات التي تدر عائدا للبنك ويمكن تحويلها إلى سيولة حاضرة في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وتتكون من الأصول التي يمكن بيعها أو رهنها مثل: سندات الحكومة، الأوراق التجارية المخصومة (الكمبيالة، السند لأمر...). ويمكن أن تحصل البنوك التجارية على السيولة إما من خلال تصفية بعض أصولها أو من خلال ترتيب التزامات عليها. فعلى جانب الأصول تتحقق السيولة من خلال:

❖ تسديد العملاء للقروض المستحقة وفوائدها، وتحصيل البنوك لاستثماراتها التي انتهت آجالها؛

[1] – صديقي مريم – زناقي سيد احمد، إدارة السيولة المصرفية ودورها في التخفيض من خطر السيولة، مجلة إدارة الأعمال والمنظمات الاستراتيجية، المجلد: 193، العدد: 05، الجزائر، 2023، ص 96.

[2] – نفس المرجع السابق، ص ص 96-97.

❖ بيع بعض الأصول قبل استحقاقها في الأسواق الثانوية مثل: بيع الأسهم والسندات والقروض السندية؛

❖ أما على جانب الخصوم فيتم ذلك من خلال تنمية الودائع؛

فإذا لم يكن هناك توازن بين الأموال الداخلة إلى المصرف نتيجة تسديد القروض والاستثمارات المستحقة والزيادة في الودائع من جانب، والأموال الخارجة منه في شكل قروض جديدة، أو ودائع مسحوبة من جانب آخر، يكون المصرف هنا بحاجة إلى السيولة. وتقدر هذه الحاجة بمقدار الفارق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات الخارجة. وهنا يجب على البنك إما استعمال سيولته المخزنة بسرعة أكثر من سرعتها الطبيعية، أو القيام بشراء الأموال، وهو ما يسمى بإدارة الخصوم.

ويمكن أن نميز أيضا بين نوعين من السيولة على أساس مصادر الحصول عليها إلى: [1]

- **مصادر داخلية:** المدخل التقليدي لإدارة سيولة المصرف التجاري هو أن يخزنها ضمن ميزانيته، وأن يستعملها عند الحاجة مثل الفوائض الاحتياطية كمصدر مؤقت للسيولة لحين القيام بالتعديلات اللازمة على ميزانيته. ويسمى هذا الأسلوب بنظرية التحويل لأنه يقوم على تحويل أصوله السائلة إلى نقد لمواجهة احتياجاته، سواء لدفع الودائع أو للقيام بعمليات الإقراض. ومن أهم مظاهر هذه النظرية اهتمامها بالسلامة على حساب الربحية، الأمر الذي أدى إلى تقليص استعمالها. ويتم تصنيف السيولة في ميزانية المصرف التجاري ضمن البنود الآتية:

  - **الاحتياطي الأساسي:** وهو عبارة عن الأرصدة النقدية التي تستعملها المصارف لأغراض التشغيل العادية، زيادة على الاحتياطيات القانونية المقررة.

  - **الاحتياطي الثانوي:** يتكون هذا البند من الفوائض الاحتياطية، والأوراق المالية الحكومية قصيرة الأجل، والأوراق المالية الأخرى، شريطة أن تكون ذات نوعية ممتازة. ومخاطر الإفلاس فيها منخفضة، وقابلة للبيع السريع دون خسارة. والغاية من الاحتياطي الثانوي تحقيق ما يلي:

[1] – معهد الدراسات المصرفية، إدارة السيولة في المصرف التجاري، مجلة إضاءات، السلسلة: 05، العدد: 02، الكويت، 2012، ص ص 2-3.

- ❖ توفير السيولة الموسمية؛
- ❖ تلبية الزيادة غير المتوقعة في الطلب على القروض؛
- ❖ التطورات غير العادية في السوق ذات العمق البسيط؛

- **الاحتياطي الثالث للسيولة**: إن غاية هذا الاحتياطي توفير السيولة على المدى الطويل، كزيادة الطلب على القروض وتراجع الودائع. ويشمل هذا الاحتياطي الأوراق المالية الحكومية، التي تتراوح مدتها ما بين سنة إلى سنتين.
- **احتياطي الاستثمار**: إن الغاية من هذا الاحتياطي تحقيق الدخل بالدرجة الأولى والسيولة بالدرجة الثانية. ويتكون هذا البند من الأوراق المالية متوسطة وطويلة الأجل.

ويوفر تصنيف الاحتياطيات للمصرف محفظة متدرجة الاستحقاق، وغالبا ما يميل هذا التدرج لصالح الأصول الأكثر سيولة، وذلك تفاديا لخسارة تسييل الأصول الأقل سيولة عند الحاجة. لكن الفكرة الأساسية لهذا التدرج هي تخزين السيولة في البدائل المشار إليها مع مرونة كافية لتناسب الظروف. وحسب هذا المدخل يكون تحويل الأصول إما اختياريا، أو إجباريا. فالتحويلات غير الاختيارية هي التي تتم دون خيار من البنك، مثل تسديد العملاء لقروضهم وفوائد الأوراق المالية واستحقاقها.

وفي حالة تخطيط التحويلات غير الاختيارية للأصول لتساوي التدفقات النقدية الداخلة، يطلق على هذه الاستراتيجية استراتيجية الدخل المتوقع ولهذا المدخل أهمية خاصة، حيث أدى هذا الأسلوب إلى تطوير نظرية القروض ذات المواعيد محددة الوفاء، والأوراق المالية ذات تواريخ الاستحقاق الموزعة بانتظام.

وفي مقابل هذه الطريقة غير الاختيارية لتحويل الأموال، هناك الطريقة الاختيارية، حيث تستطيع المصارف إدخال النقد إليها من خلال بيع أصولها أو إقراضها، مثل عمليات البيع وإعادة الشراء قبل تواريخ الاستحقاق.

- **المصادر الخارجية:** كبديل لعملية خزن السيولة داخل ميزانية المصرف التجاري، طورت المصارف في مطلع الستينات أسلوبا لإدارة السيولة، يسمى إدارة المطلوبات. وقد تزامن ظهور هذا الأسلوب وتطوير فكرة شهادات الإيداع في مطلع الستينات التي كانت وما زالت إحدى أهم أدوات هذا الأسلوب. من أهم أدوات إدارة المطلوبات شهادات الإيداع والفوائض الاحتياطية واتفاقيات البيع وإعادة الشراء.

وبفضل هذا الأسلوب في إدارة السيولة، يستطيع المصرف التجاري أن يخفض مقدار السيولة المخزونة في ميزانيته، وأن يستعمل فائض التخفيض لاستثماره في قروض ذات ربحية أفضل.

وتتحدد السياسة التي يتبعها المصرف في إدارة خصومه وكذلك مخزونه من السيولة، بمدى الموازنة بين المخاطر والعوائد. فالسياسة المتحفظة تؤدي إلى تقليص سياسة الاعتماد على إدارة المطلوبات، لكنها في الوقت نفسه تركز على زيادة السيولة المخزنة.

ولا يتوافر المصدر الخارجي للسيولة لجميع البنوك، ويرتبط هذا المصدر بقوة المصرف المقترض وسلامة مركزه الائتماني. ولعل من أهم إيجابيات إدارة المطلوبات إعطاء المصارف مرونة أكبر في إدارة جانبي ميزانياتها، كما أجبرت الإدارة على الاهتمام بجانبي الميزانية كوسيلة لإدارة السيولة.

ب. **العوامل المؤثرة في السيولة البنكية:** هناك مجموعة من العوامل التي لها تأثير على كمية السيولة لدى المصارف التجارية أهمها: [1]

- عمليات الإيداع والسحب على الودائع؛
- رصيد عمليات المقاصة بين البنوك؛
- موقف البنك المركزي بالنسبة للبنك؛
- رصيد رأس المال الممتلك.

[1] – صديقي مريم . زناقي سيد أحمد، مرجع سابق، ص 97.

3. أهداف السيولة:

تسعى البنوك من احتفاظها بالسيولة لديها لتحقيق العديد من الأهداف ويتمثل أهمها فيما يلي:[1]

أ. **الوفاء بالالتزامات القانونية:** تحتفظ البنوك بسيولة كافية لديها نظرا للقوانين المصرفية التي تحكم أعمالها، وبهذا يجب على هذه الأخيرة أن تلتزم بإيداع النسب الخاصة بالاحتياطي القانوني والسيولة القانونية لدى البنك المركزي، وإلا تعرضت للعقوبات نتيجة هذه المخالفات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- **الاحتياطي القانوني:** حيث تقتضي التشريعات المصرفية بضرورة إيداع البنك نسبة لا تقل عن 25% من الودائع لديه لدى البنك المركزي وذلك كحد أدنى لمتطلبات الاحتياطي القانوني، وإذا لم تقم البنوك بتنفيذ ذلك فلا يسمح لها بممارسة أعمالها.
- **الودائع بالعملات المحلية:** يُلزم القانون البنوك التجارية أيضا بإيداع نسبة لا تقل عن 15% من قيمة الودائع بالعملة المحلية وبدون فائدة تحصل عليها لدى البنك المركزي.
- **الودائع بالعملة الأجنبية:** يُلزم القانون البنوك التجارية أيضا بإيداع نسبة 15% من قيمة الأرصدة بالعملات الأجنبية وذلك مقابل الحصول على فائدة لدى البنك المركزي.

ب. **مواجهة متطلبات التشغيل:** وتحتفظ البنوك بالسيولة لديها لمواجهة متطلبات التشغيل حيث يمكنها مواجهة طلبات مسحوبات المودعين، ومواجهة طلبات الحصول على الائتمان من قبل المقترضين، والوفاء بكل مصروفات البنك الجارية أو اللازمة لممارسة نشاطه، فضلا عن سداد قيمة مستحقات البنوك الأخرى التي تقدم خدماتها لهذه البنوك.

بناء على هذا فإن السيولة تعتبر درعا يحمي من اللجوء إلى الاقتراض لمواجهة متطلباتها وما يترتب على ذلك من تحملها للفوائد العالية، كما أن توفر هذه السيولة بالقدر الكافي يجعل هذه البنوك تستخدمها في استغلال الفرص الاستثمارية التي تتاح لهذه البنوك.

[1] – أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك التقليدية تقليدية الماضي والكترونية المستقبل، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2007، ص ص 123، 125.

ج. **تحقيق عنصر الأمان:** يحقق توفر السيولة الكافية لدى البنوك عنصر الأمان، حيث يجعلها تفي بكل التزاماتها لعملائها وخاصة المودعين منهم أولئك الذين يطلبون مستحقاتهم قبل حلول مواعيد استحقاقها (الودائع لأجل).

وبالتالي فإن توفير السيولة الكافية بالبنوك تدعم قدرتها على مواجهة السحب من ناحية ومنح القروض لعملائها من ناحية أخرى، مما يبث الطمأنينة في نفوس المودعين والمتعاملين، كما يعطي صورة مشرفة للمراكز المالية لهذه البنوك وبالتالي تزداد درجة الثقة في الجهاز المصرفي بشكل عام.

المطلب الثاني: أهمية السيولة

للسيولة أهمية كبيرة بالنسبة للبنك والاطراف التي تتعامل معه من خلال: [1]

- تمثل السيولة أحد الأهداف الاستراتيجية بجانب الربحية لضمان بقاء البنك واستمراريته ونموه؛
- تمثل السيولة أهمية لإكساب البنك سمعة طيبة لدى الاطراف التي تتعامل معه (العملاء، الموردين، الجهات الحكومية، المستثمرين، الملاك، ... الخ)، وكذلك الحفاظ على هذه السمعة وتنميتها، حيث أن عدم سداد التزامات البنك في مواعيدها يؤدي لانخفاض مصداقيته وبالتالي تدني سمعته وقد يعرقل حصوله على الائتمان التجاري من الموردين أو حصوله على عملاء أو ايداعهم لأموالهم لديه، أو يؤدي إلى فشل عمليات زيادة رأس ماله من خلال طرح أسهم إضافية أو فشل عملية إصدار سنداته وغير ذلك من الأمور غير المرغوبة؛
- تؤدي ادارة السيولة الجيدة إلى سهولة الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وانخفاض تكلفة الحصول عليها؛
- تؤدي إدارة السيولة الجيدة إلى منع وجود أموال عاطلة دون استخدام من ناحية، وإلى عدم الوقوع في ثغرات نقدية أو مأزق العجز النقدي في الفترات القصيرة وبالتالي الوقوع في المخاطر المالية؛

[1] – طارق عبد العال حماد ، إدارة السيولة في الشركات و المصارف (قياس و ضبط السيولة) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2012 ، ص ص 13 14 .

- تؤدي إدارة السيولة الجيدة إلى زيادة ربحية البنك وقدرته على البقاء والنمو؛
- تؤدي ادارة السيولة الجيدة لزيادة ثقة مجتمع الأعمال في إدارة البنك.

أمثلة حول أهمية السيولة: هناك العديد من الأمثلة إلا ان أشهرها هو: [1]

- **مؤسسة إينرون Enron :**إينرون كانت شركة أمريكية كبيرة في قطاع الطاقة انهارت في عام 2001. كانت مشكلة السيولة هي السبب الرئيسي وراء الانهيار. تعثرت الشركة في سداد ديونها بسبب تحايلها في البيانات المالية وعدم توفر السيولة الكافية.
- **ليمان براذرز Lehman Brothers**: كانت هذه الشركة الأمريكية للخدمات المالية واحدة من أكبر البنوك الاستثمارية في العالم حتى انهيارها في عام 2008. أحد الأسباب الرئيسية وراء هذا الانهيار كانت مشاكل السيولة، حيث عجزت الشركة عن تلبية التزاماتها المالية بسبب ضيق السيولة.

المطلب الثالث: مكونات السيولة والنظريات المفسرة لها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مكونات السيولة وأهم النظريات المفسرة لها.

1. مكونات السيولة البنكية:

يُمكن تقسيم مكونات السيولة البنكية إلى جزأين رئيسين هما:[2]

أ. **الاحتياطات الأولية:** هي تلك الموجودات النقدية التي يمتلكها البنك التجاري دون أن يكسب منها عائداً، وتتألف هذه الاحتياطات على مستوى البنك الواحد من أربع مكونات، هي:

[1] – السيولة المالية أساس نجاح الأعمال واستقرارها، عبر موقع: https://www.wafeq.com/ar ، تاريخ الاطلاع 2024/02/08 . 13:25.

[2] – جامعة القدس المفتوحة، السيولة في البنوك الأردنية، فلسطين، 2019، عبر الموقع: https://dspace.qou.edu/handle، تاريخ الاطلاع: 2001/02/06 . 22:24، ص 4 . 6.

- **النقد بالعملة المحلية والأجنبية في الصندوق:** يشمل مجموع الأوراق النقدية بالعملة المحلية والأجنبية والمسكوكات. وتسعى المصارف التجارية إلى تقليل هذا المجموع إلى أقل حدّ يمكّنها من مواجهة التزاماتها المصرفية تجاه الآخرين. وإنّ السبب في ذلك يعود إلى أنّ هذا الرصيد لا يُدرّ أيّة عوائد، كما أنّه قد يتعرض إلى التلاعب من قبل الموظفين، وقد يتعرّض إلى السرقة، خاصة في المناطق غير الآمنة؛

- **الودائع النقدية لدى البنك المركزي:** تنص التشريعات الحديثة على إلزام المصرف التجاري بالاحتفاظ بنسبة من أمواله في صورة نقد سائل لدى البنك المركزي، والتي تعرف بنسبة الاحتياطي القانوني. والبنك المركزي لا يدفع أيّة فوائد على نسبة الاحتياطي القانوني الذي يودّعه المصرف التجاري لديه، ولكن إذا زادت نسبة الإيداع عن النسبة المقررة التي نصّت عليها القوانين، فإنّ البنك المركزي يدفع فائدة عن هذه المبالغ الزائدة المودّعة لديه؛

- **الودائع لدى البنوك المحلية الأخرى:** هي الأموال التي يودعها البنك التجاري لدى البنوك المحلية الأخرى من أجل مقاصة الاوراق التجارية وتحصيل فقرات الديون، ويزداد حجم هذه الودائع كلما واجهت المصارف المودّعة صعوبة في استثمار النقد لديها أو زادت علاقاتها المصرفية مع البنوك الاخرى داخل البلد وخارجه؛

- **الصكوك تحت التحصيل:** تمثل الاوراق التجارية المودعة في البنوك الأخرى، والتي لم يتم استلام قيمتها لحد الآن؛

- **الودائع لدى البنوك الأجنبية في الخارج:** تستطيع البنوك التجارية الاحتفاظ بأرصدة نقدية لدى البنوك في خارج البلد، ممّا لا يزيد على نسبة معينة تحددها طبيعة السياسة النقدية والاقتصادية في ذلك البلد، من مجموع قيم اعتماداتها المستندية والتزاماتها الأخرى؛

تنقسم الاحتياطات الأولية من حيث الالزامية إلى نوعين، هما:

- **الاحتياطات القانونية:** تشمل مجموع الأموال السائلة وشبه السائلة التي يحتفظ بها البنك وفقاً للسياسة النقدية التي يحددها البنك المركزي، فالجزء السائل من هذه الأموال يكون ضمن الاحتياطات الأولية التي يأخذ شكل نقد في الصندوق، وودائع لدى البنك المركزي والجزء شبه السائل يكون ضمن الاحتياطات الثانوية، يكون في شكل سندات الخزينة وسندات الحكومة.

ايجابيات هذه الاحتياطات، أهمها أنّها تُعدّ عاملاً واقياً لسيولة البنك والمحافظة على سلامة مركزه التنافسي، وذلك من خلال تأدية الالتزامات المترتبة عليه في مواعيد الاستحقاق المتفق عليها، كما أنّها تعمل على تعزيز ثقة السلطات الرقابية وثقة الزبائن بقدرة البنك في المحافظة على أموال المودّعين وعدم المجازفة في توظيف أموال الغير في أنشطة ما قد ينجم عنها مخاطر معيّنة، ويسهل عليها أن تكون الملجأ الأخير للإقراض.

كما وتعاني الاحتياطات من سلبيات أهمها: تقييد قابلية البنك في منح القروض والقيام بالاستثمار، وهذا يؤدي لتقليل ربحيته، كون هذه الاحتياطات نوع من أنواع التكاليف التي يجب أن تتحملها البنوك لقاء القيام بأعمالها، فكلما انخفضت هذه الاحتياطات زادت قابلية المصرف على الإقراض والاستثمار، وبالتالي زيادة ربحيته.

إنّ وجود جزء من الاحتياطات القانونية على شكل سندات الخزينة وسندات الحكومة (أموال شبه سائلة) له غرضان هما: **الأول** مساعدة البنوك على تحقيق أرباح متواضعة من بعض احتياطاتها القانونية. **والثاني** تشجيع البنوك التجارية على مسك الدين العام، الذي هو عبارة عن قروض مقدمة من البنوك إلى الحكومة، وتكون لفترات قصيرة الأجل، كما في سندات الخزينة طويلة الأجل، وهي تمثل دَيناً على الدولة لتغطية العجز الحاصل في ميزانيتها.

- **الاحتياطات العامة:** هي الأموال السائلة وشبه السائلة التي لا يحتفظ بها البنك بموجب تشريعات السلطة النقدية، وإنما يحتفظ ببعض منها ويستخدم البعض الآخر وفقاً لسياسته المصرفية.

ب. **الاحتياطات الثانوية:** هي عبارة عن الموجودات السائلة التي تدرّ عائداً، وتشتمل على الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة، والتي يمكن تحويلها إلى نقد سائل عند الحاجة، وتحقق هذه الاحتياطات في مجال السيولة فوائد متعددة، منها أنّها تساهم في تدعيم الاحتياطات الأولية، وفي استيعاب ما يفيض من الاحتياطات الأولية عن متطلبات البنك، وكذلك تساهم في تحقيق نسبة من أرباح البنك.

الاحتياطات الثانوية تتكون من جزئين، **الأول:** محدد قانوناً، ويسمى بالاحتياطات القانونية، والذي يأخذ شكل سندات الخزينة وسندات الحكومة، ويظهر هذا الجزء واضحاً عندما تحتاج الدولة إلى أموال لتمويل العجز الحاصل في ميزانيتها نتيجة لزيادة النفقات العامة عن الإيرادات العامة، أما **الجزء الثاني:** فيكون محدداً بحسب سياسة البنك التجاري ذاته، اذ يعتبر بمثابة ادخار يُستخدم عند الحاجة، كأن يتم تحويل جزء منه إلى الاحتياطات الأولية، أو تحويل جزء من الأخيرة إليه.

إنّ البنوك التجارية كغيرها من منشآت الأعمال، تسعى لزيادة أرباحها، وبالتالي ليس من مصلحتها الاحتفاظ باحتياطيات أولية تفوق حاجتها الفعلية، أي يمكنها أن تستخدم جزءاً من أموالها في استثمارات قصيرة الأجل، كشراء الأوراق المالية، والأوراق التجارية التي تعتبر كإضافة مربحة لها، لأنها تتمتع بسيولة عالية.

2. نظريات إدارة السيولة في البنوك:

هناك العديد من النظريات المتعلقة بإدارة السيولة في البنوك، من أهمها ما يلي: [1]

- **نظرية القرض التجاري:** وفقا لهذه النظرية يجب على البنك أن يقوم بمنح القروض قصيرة الأجل فقط مما يعزز مركز السيولة لديه، على أن تكون مواعيد استحقاق هذه القروض متلائمة مع مواعيد استحقاق الودائع لدى البنك وتناسب هذه النظرية المجتمعات التجارية، ذلك أن أغلب عملاء البنك هم من التجار الذين يحتاجون إلى التمويل لصفقات محددة ولفترات قصيرة؛

[1] – بونيهي مريم، الإدارة الحديثة لمخاطر السيولة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، الاقتصاد الجديد، المجلد الثاني 2016، العدد 15، الجزائر، 2016، ص ص 219 220.

- **نظرية إمكانية التحويل**: تعتمد هذه النظرية على أساس أن سيولة البنك تعتبر جيدة مادامت لديه موجودات يمكن تحويلها إلى نقد في أسرع وقت وبأقل الخسائر الممكنة، ففي حالة عدم سداد المقترض لما عليه من التزامات مالية مستحقة فإن البنك يقوم بتحويل بعض من احتياطاته الثانوية كالأوراق التجارية والمالية إلى نقد أو يقوم ببيع جزء من الضمان المقدم من طرف المقترض، وعليه يمكن للبنك أن يحصل على السيولة النقدية الكافية عند الحاجة؛

- **نظرية إدارة الخصوم**: ظهرت هذه النظرية في مطلع ستينات القرن الماضي من طرف البنوك الكبرى لمدينة نيويورك الأمريكية بسبب الضغوط القوية التي كانت تواجهها البنوك في تلك الفترة والتي تلت أزمة الركود الاقتصادي (1960 – 1961) نظرا للطلب المتزايد على القروض مقابل النمو الضعيف للودائع. ووفقا لهذه النظرية أصبحت البنوك قادرة على توفير السيولة التي تحتاجها عن طريق اللجوء إلى السوق المالية (إصدار شهادات الإيداع، الأوراق المالية قصيرة الأجل وغيرها) دون الاعتماد على سيولة أصولها؛

- **نظرية الدخل المتوقع**: بعد أزمة الكساد الكبير لعام 1930 أصبحت البنوك تتبع منهجا جديدا لإدارة السيولة لديها يعرف بنظرية الدخل المتوقع، وتقوم هذه النظرية على أساس أن البنك يعتمد في تخطيطه للسيولة على الدخل المتوقع للمقترض، حيث أن البنك عند تقديمه للقروض الطويلة والمتوسطة الأجل يتوقع دخلا من المقترضين يكون على شكل أقساط دورية ومنتظمة، مما يوفر للبنك سيولة عالية طوال فترة استحقاق القروض.

المبحث الثاني: قياس السيولة

اشارت الكثير من الابحاث والدراسات المالية والمصرفية التقليدية لأن قياس مستوى السيولة في المصارف يتم عبر مقياس ساكن يدعى نسب السيولة ومضمون ذلك يكمن في الفصل بين الموجودات سهلة التحول الى نقد وبدون خسارة واخرى بطيئة التحول ويطلق عليها العناصر غير السائلة، والسيولة تمثل سيفاً ذا حدّين، فإذا ازداد حجم السيولة عن الحد الأقصى لها، أي الاحتفاظ بكميات كبيرة تزيد على الحد المطلوب، سوف يؤثر سلباً في ربحية المصرف. ومن جهة أخرى، فانخفاض السيولة عن الحد المطلوب سوف يؤدي إلى حالات العسر المالي، ويحقق الضعف في كفاية المصرف عن الوفاء بالتزاماته خاصة تجاه المودعين عند سحب ودائعهم، وكذلك عدم القدرة في تلبية طلبات الاقتراض.

المطلب الأول: مؤشرات السيولة

1. مؤشرات قياس السيولة البنكية:

تستخدم البنوك عدد من المؤشرات لقياس سيولتها وهي:

- **نسبة الرصيد النقدي:** وتتمثل في: [1]

= [(النقد لدى البنك المركزي + النقد في الصندوق + الأرصدة السائلة الأخرى) / الودائع] *100

تشير هذه النسبة إلى مقدار النقد لدى البنك المركزي وفي الصندوق فضلا عن الأرصدة الأخرى كالعملات الأجنبية والمسكوكات الذهبية الموجودة في المصرف، ويقصد بالودائع جميع المطلوبات باستثناء رأس المال الممتلك (حقوق الملكية)، إذ تبين المعادلة انه كلما زادت نسبة الرصيد النقدي زادت قدرة المصرف على تأدية التزاماته المالية في مواعيدها، إلا أن ذلك ينعكس سلبا على العائد المصرفي نتيجة لعدم توظيف هذه الأموال السائلة في استثمارات يمكن أن تعود على ًالمصرف بعوائد مالية.

[1] – فاروق فخاري . نورة زبيري، الإدارة السليمة لمخاطر السيولة البنكية: بالإشارة لحالة النظام البنكي الجزائري، مجلة الامتياز لبحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد: 02، العدد: 02، الأغواط، الجزائر، 2018، ص 180 – 181.

- **نسبة الاحتياطي القانوني:** وتتمثل في:[1]

= (الرصيد النقدي لدى البنك المركزي / الودائع) * 100

تحتفظ المصارف بنسبة معينة من المبالغ المتوفرة لديها والمتأتية من الودائع المختلفة لدى البنك المركزي على شكل رصيد نقدي دائن يحتفظ به البنك المذكور وبدون فائدة، ويسمى هذا الرصيد بالاحتياطي القانوني علما إن هذه النسبة معرضة للتغير تبعا للظروف الاقتصادية للبلد وان ارتفاع هذه النسبة تزيد من قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية في أوقات الأزمات، وتتراوح هذه النسبة بين (20-35%) حسب تعليمات البنك المركزي في كل بلد.

- **نسبة السيولة القانونية:** وتتمثل في: [2]

= (نقدية وذهب + الأرصدة لدى البنك المركزي + أوراق تجارية أو أوراق مالية واستثمارات + أذونات الخزينة) / (مجموع الودائع + المبالغ المقترضة + مستحقات + صكوك وخطابات بالعملة المحلية في البنك المركزي وحوالات مستحقة الدفع) × 100

وتمثل مقياساً لقدرة الاحتياطيات الأولية والاحتياطيات الثانوية على الوفاء بالالتزامات المالية المستحقة على المصرف في مختلف الظروف إذ انه كلما زادت نسبة السيولة القانونية زادت سيولة المصرف وتتراوح هذه النسبة ما بين (30 – 35 %) كحد أقصى في الأنظمة الاقتصادية.

[1] – فاروق فخاري . نورة زبيري، نفس المرجع السابق، ص181.

[2] – نفس المرجع السابق، ص181.

- **نسبة التوظيف:** وتتمثل في: [1]

= (القروض والديون / الودائع) × 100

يلاحظ من نسب السيولة أعلاه، أن ناتج هذه النسب ترتبط جميعها بعلاقة طردية مع السيولة باستثناء نسبة التوظيف فإنها ترتبط بعلاقة عكسية مع السيولة، أي إن السيولة تزداد بزيادة كل من نسبة الرصيد النقدي والاحتياطي القانوني والسيولة القانونية وانخفاض نسبة التوظيف.

- **نسبة سيولة الأصول:** وتعطى بالعلاقة التالية: [2]

= الأصول المتداولة / مجموع الأصول

إذا كانت نسبة هذه الأصول أكبر من 0.5، فهذا يعني ان قيمة الأصول المتداولة أكبر من قيمة الأصول الثابتة، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، أما إذا كانت النسبة أقل من 0.5 فهذا يعني أن قيمة الأصول المتداولة أقل من قيمة الأصول الثابتة وهذا مؤشر سلبي.

- **نسبة السيولة العامة:** (نسبة رأس المال) وتعطى بالعلاقة التالية: [3]

= الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

تُظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، وبالتالي فإنها تعمل على قياس التوازن المالي، أي تحقيق التناسق بين الاستخدامات قصيرة الأجل، والمصادر المالية قصيرة الأجل، بمعنى أن يكون للمؤسسة المقدرة المالية على مواجهة الالتزامات المالية فورا مع ضمان استمرار النشاط وتسمى هذه النسبة أيضا بنسبة التداول. تكون هذه النسبة أكبر من الواحد، إذا كان رأس المال موجب، أما إذا كانت تساوي الواحد فهي غير كافية لضمان سيولة مقبولة للمؤسسة في المدى قصير الأجل.

[1] – فاروق فخاري – نورة زبيري، نفس المرجع السابق، ص 182.

[2] – وائل رفعت خليل –إبراهيم جابر السيد، التحليل المالي وإدارة المخاطر المالية، دار التعليم الجامعي، الطابعة الأولى، 2017، ص 75-76.

[3] – نفس المرجع السابق، ص 76.

- **نسبة السيولة المختصرة:** وتعطى بالعلاقة التالية: [1]

= القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل

تظهر هذه النسبة مقدرة المؤسسة النقدية المتاحة في لحظة معينة لتسديد الالتزامات قصيرة الاجل باستعمال القيم الجاهزة (المتاحات) سيولة المؤسسة، لأنها دليل على انخفاض مخزونها السلعي.

- **نسبة السيولة الآنية:** وتعطى بالعلاقة التالية: [2]

= القيم الجاهزة / الديون قصيرة الاجل

تُظهر هذه النسبة المقدرة النقدية المتاحة للمؤسسة في لحظة معينة لتسديد الالتزامات قصيرة الاجل باستعمال القيم الجاهزة (المتاحات) سيولة المؤسسة، لأنها دليل على انخفاض مخزونها السلعي.

- **نسبة التداول:** تتمثل في: [3]

= الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة

وتعبر هذه النسبة عن عدد المرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة، وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على مقدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون الحاجة لتسييل أي أصول ثابتة أو الحصول على اقتراض جديد.

الا اننا نود الإشارة إلى أن زيادة هذه النسبة يمكن أن يكون مقبول الى درجة معينة فقد يكون هذا الارتفاع ناتج عن تراكم المخزون وعدم تصريفه وهو امر غير جيد وقد تكون هذه الزيادة ناتجة عن زيادة بند النقدية بصورة مبالغ فيها مما يدل على عدم استخدام الجيد للسيولة لديها وتقليل الربحية نتيجة ذلك، أو ربما بسبب زيادة تراكم بند العملاء وتضخمه نتيجة سياسات جيدة في التحصيل ومتابعة العملاء المدينين.

[1] – وائل رفعت خليل –إبراهيم جابر السيد، نفس المرجع السابق، ص 76.
[2] – نفس المرجع السابق، ص 77.
[3] – نفس المرجع السابق، ص 139.

لذلك يجب قراءة النسبة ومقارنتها كما أشرنا بمتوسط النسب المحققة للشركات الناجحة في نفس النشاط وكذلك بمراعاة جميع الجوانب الأخرى التي يمكن استنباطها من خلال النسبة وعلاقتها بالبنود الأخرى.

- **نسبة السداد السريع:** وتتمثل في: [1]

= (الأصول المتداولة – المخزون) / الالتزامات المتداولة

وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل خلال أيام معدودة، ويتم بند المخزون نظرًا لكونه أقل عناصر الأصول المتداولة سيولةً وكذلك لصعوبة تصريفه خلال وقت قصير دون خسائر.

- **نسبة النقدية:** تعطى بالعلاقة الآتية: [2]

= النقدية والأصول شبه النقدية / الالتزامات المتداولة

وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل في أجل استحقاقها، وهي تعطى مؤشرا للإدارة أنه يمكن تسديد هذه الالتزامات في أسوء الأوقات. وتعتبر الأصول شبه النقدية هي كل ما يمكن تحويله الى نقد خلال فترة وجيزة مثل الأوراق المالية المتداولة في البورصة.

المطلب الثاني: وسائل تعظيم السيولة وتحقيق كفاءة التدفق النقدي

وهنا سنتطرق إلى الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لتعظيم السيولة وتحقيق كفاءة التدفق النقدي.

1. وسائل تعظيم السيولة:

توجد طرق متعددة لتحسين سيولة البنوك منها : [3]

- البحث عن فرص جديدة وخدمات جديدة يقدمها البنك في قطاعات وأنشطة جديدة أو في مناطق جغرافية جديدة أو لعملاء جدد أو خدمات جديدة للعملاء الحاليين؛

[1] – وائل رفعت خليل –إبراهيم جابر السيد، نفس المرجع السابق، ص 140.

[2] – نفس المرجع السابق، ص 140.

[3] – رحموني أحمد – عيشاوي رجوى، قياس أثر مخاطر السيولة على الربحية في البنوك التجارية –دراسة عينة من البنوك في الجزائر–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماستر أكاديمي، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة أدرار، الجزائر، السنة الجامعية: 2021 / 2022، ص 12.

- رفع أسعار بعض الخدمات المصرفية التي تسمح التشريعات المصرفية بزيادتها، فمن المعروف أن معظم الفوائد والعمولات موحدة بين البنوك، إلا أن الممارسين غالبا ما يجدون طرقًا لزيادة الإيرادات من هذا المصدر، ولاسيما أن أسعار الفائدة المطبقة لها حد أدنى وحدٍ أعلى، ويتوقف السعر على ظروف العميل والعملية؛
- الانتفاع الكامل بالأموال والأصول المتاحة تحت تصرف البنك، حيث أن بعض المهتمين بتحسين الربحية غالبا ما يركزون فقط على ترشيد الإنفاق، ولكننا نوجه الانتباه إلى أن تحسين السيولة يمكن أن يتم من خلال عدة مداخل كزيادة الفرص الجديدة، زيادة فئات الفوائد والعمولات، واستخدام الأصول المتوفرة أفضل استخدام؛
- الضغط على النفقات في أي مجال من المجالات ولاسيما في مجال المصروفات العامة، وهي التي تكون مجالا للإنفاق دون رقابة.

2. تعظيم كفاءة التدفق النقدي:

يعد الحفاظ على السيولة الكافية وتعظيم كفاءة التدفق النقدي؛ أمراً ضرورياً بالنسبة للبنك لعدة أسباب منها: [1]

- توفر السيولة الكافية يشكل هامش أمان لمواجهة الظروف غير المتوقعة أو حالات الطوارئ. فهو يسمح للبنوك بالتغلب على فترات السحب المكثف غير المتوقعة، أو تغطية النفقات غير المتوقعة، أو اغتنام فرص النمو؛
- تمكن الإدارة الفعالة للتدفقات النقدية البنوك من تحسين رأس مالها العامل والاستثمار في أنشطة القيمة المضافة مثل البحث والتطوير أو التوسع؛

[1] – FASTER CAPTAL، تعزيز السيولة باستخدام الخزانة: زيادة كفاءة التدفق النقدي، https://fastercapital.com/arabpreneur، تاريخ الاطلاع: 2024/02/08 . 12:11.

- **تخفيض المخاطر**: تعمل السيولة الكافية بمثابة مانع ضد المخاطر المحتملة والشكوك التي قد تنشأ في بيئة الأعمال. من خلال الحفاظ على وضع نقدي متوازن، يمكن للشركات تجنب أزمات السيولة المحتملة والضوائق المالية؛ فعلى سبيل المثال: خلال الأزمة المالية العالمية سنة 2008، تمكنت العديد من الشركات التي تتمتع بمراكز سيولة قوية من النجاة من الانكماش الاقتصادي بينما كافحت شركات أخرى للبقاء في السوق. ومن الأفضل أن تقوم الشركات بتقييم وضع السيولة الحالي لديها وتحديد المخاطر المحتملة للتأكد من أن لديها احتياطيات نقدية كافية لتجاوز الأوقات الصعبة؛

- **الكفاءة التشغيلية**: تعد إدارة التدفق النقدي الفعالة أمراً حيوياً للتشغيل السلس للأعمال. فهو يضمن أن للبنك ما يكفي من النقود لتغطية نفقاته اليومية، مثل: الرواتب والإيجار والفواتير...الخ. من خلال تحسين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛

- **فرص الاستثمار**: الحفاظ على السيولة الكافية وتحقيق كفاءة التدفق النقدي يفتح الأبواب أمام فرص الاستثمار. إن وجود فائض نقدي في متناول اليد يمكّن البنوك من الاستثمار في مبادرات النمو. مثل: التوسع في أسواق جديدة، أو تطوير منتجات جديدة، أو الاستحواذ على المنافسين. من خلال توفر الموارد المالية اللازمة بسهولة، يمكن للبنوك اغتنام هذه الفرص واكتساب ميزة تنافسية في السوق. على العكس من ذلك، فإن نقص السيولة أو سوء إدارة التدفق النقدي قد يجبر البنوك على تفويت الفرص المربحة المحتملة؛

- **تكلفة رأس المال** :تلعب السيولة وكفاءة التدفق النقدي دوراً حاسماً في تحديد تكلفة رأس مال البنك. يُنظر إلى البنوك التي تتمتع بسيولة قوية وإدارة فعالة للتدفقات النقدية على أنها أقل خطورة من قبل المقرضين والمستثمرين. ونتيجة لذلك، يمكنها الحصول على التمويل بأسعار فائدة أقل أو جذب عملاء جدد بشروط أكثر ملاءمة. ومن ناحية أخرى، قد تواجه البنوك التي تعاني من ضعف السيولة أو إدارة التدفق النقدي غير الفعالة تكاليف اقتراض أعلى أو تكافح من أجل جذب المستثمرين والعملاء، مما يحد من إمكانات نموها.

لتعزيز السيولة وزيادة كفاءة التدفق النقدي، لدى الشركات العديد من الخيارات المتاحة لها. وتشمل:

- **الاحتياطيات النقدية:** يعد بناء الاحتياطيات النقدية والحفاظ عليها استراتيجية أساسية لضمان السيولة. من خلال تخصيص جزء من الأرباح والتدفقات النقدية، يمكن للبنوك إنشاء شبكة أمان لتغطية النفقات غير المتوقعة أو الانكماش الاقتصادي. ويعتمد المستوى الأمثل للاحتياطيات النقدية على عوامل مختلفة مثل ديناميكيات الصناعة، ودورة الأعمال، والرغبة في المخاطرة. ومن الضروري أن تحقق البنوك التوازن بين الحفاظ على سيولة كافية وتوزيع النقد الفائض؛

- **تحسين رأس المال العامل:** الإدارة الفعالة لرأس المال العامل أمر بالغ الأهمية لكفاءة التدفق النقدي. من خلال تحسين مستويات المخزون، وتبسيط عمليات حسابات القبض والدفع، والتفاوض على شروط الدفع المفضلة مع الموردين، يمكن للبنوك تقليل الأموال النقدية المقيدة في رأس المال العامل. وهذا يحرر الأموال للاستثمار أو غيرها من الأنشطة ذات القيمة المضافة. يمكن أن يؤدي تنفيذ ممارسات قوية لإدارة رأس المال العامل والاستفادة من الحلول التقنية إلى تحسين كفاءة التدفق النقدي بشكل كبير؛

- **التنبؤ بالتدفق النقدي:** يعد التنبؤ الدقيق بالتدفق النقدي أمراً ضرورياً لإدارة السيولة بشكل فعال. من خلال توقع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المستقبلية، يمكن للبنوك توقع النقص أو الفوائض النقدية المحتملة واتخاذ تدابير استباقية. يمكّن التنبؤ بالتدفق النقدي للبنوك عبر اتخاذ قرارات مصيرية فيما يتعلق بالنفقات الرأسمالية أو سداد الديون أو فرص الاستثمار. يمكن أن يؤدي تنفيذ أدوات ومنهجيات التنبؤ بالتدفق النقدي المتقدمة إلى تعزيز الدقة وتوفير رؤية في الوقت الفعلي للوضع النقدي للبنك؛

- **حلول إدارة الخزانة** :الاستفادة من حلول إدارة الخزانة القائمة على التكنولوجيا يمكن أن تعزز بشكل كبير كفاءة السيولة والتدفق النقدي. توفر منصات مثل TreasureLock تعطي حلولاً شاملة لإدارة النقد، مما يمكّن البنوك من أتمتة العمليات النقدية وتحسين السيولة والحصول على رؤية فورية لمركزها المالي. توفر هذه الحلول إمكانات قوية للتنبؤ بالتدفقات النقدية، وتبسيط عمليات الدفع، وتسهيل تجميع وتركيز النقد بكفاءة.

باختصار، يعد فهم أهمية السيولة وكفاءة التدفق النقدي أمراً بالغ الأهمية للبنوك التي تهدف إلى الازدهار في السوق. من خلال تقليل المخاطر، وتحسين الكفاءة التشغيلية، والاستفادة من الفرص الاستثمارية، وخفض تكلفة رأس المال. إن تنفيذ استراتيجيات مثل بناء الاحتياطيات النقدية، وتحسين رأس المال العامل، واعتماد التنبؤ بالتدفق النقدي، والاستفادة من حلول إدارة الخزانة، يمكن أن يساعد المؤسسات والبنوك على زيادة كفاءة التدفق النقدي وتحقيق أهداف السيولة الخاصة بها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص أن لسيولة البنك أو المؤسسات المالية أهمية كبيرة في نجاح هذا الأخير واكتسابه لسمعة جيدة بين العملاء وفي السوق.

إن اختلاف التعاريف والمفاهيم التي تدور حول السيولة أوضحت أن سيولة البنك ترتبط دائما بقدرته على الوفاء بالتزاماته في الآجال المحددة، وبناء على هذا فقد قُسمت مصادر السيولة إلى حاضرة وشبه حاضرة على أساس الاستحقاق وسرعة التحول إلى نقدية. أيضا فقد قُسمت على أساس مصدرها إلى داخلية وخارجية وكل هذا جاء نظرا لظهور العديد من النظريات المفسرة لموضوع السيولة.

إن الأهداف الرئيسية للسيولة كالوفاء بالالتزامات وتحقيق عنصر الأمان للعملاء لا يكون دون المحافظة على القدر الكافي من السيولة؛ بالاعتماد على المؤشرات والنسب المالية التي تبين المبالغ الواجب الاحتفاظ بها لدى خزينة البنك، مع مراعاة عنصر الربحية تجنبا للخسائر المحتملة، ولهذا تتكون السيولة من احتياطين رئيسين أحدهما أولي والآخر ثانوي لتجنب الوقوع في مشاكل وأزمات نقص السيولة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: إدارة مخاطر السيولة

تمهيد:

إن المؤسسات المالية وخاصة البنوك تعتبر من المؤسسات المتخصصة في الجانب المالي من خلال أنشطتها المختلفة كقبول الودائع ومنح القروض والاستثمار في العديد من المجالات. وبهذا فهي تتعرض للعديد من المخاطر المالية عبر قيامها بعملها عن طريق استخدام أموالها وعليه فإنه يجب عليها الموازنة بين عنصري العائد والمخاطرة اللذين يؤثران عليها بشكل كبير. فالمخاطرة المالية مرتبطة بحالة عدم التأكد بشأن حدوث التدفقات المالية والعوائد، ولعل من أبرز هذه المخاطر نجد مخاطر السيولة التي يجب على المؤسسات المالية استخدام وتطبيق مجموعة من الأساليب والإجراءات الملائمة لإدارة هذا النوع من المخاطر. في هذا الفصل سنتطرق لمايلي:

المبحث الأول: ماهية مخاطر السيولة؛

المبحث الثاني: كيفية إدارة مخاطر السيولة.

المبحث الأول: الإطار النظري لمخاطر السيولة

بدأ يبرز مفهوم مخاطر السيولة، ويتعاظم دوره يوما بعد يوم خاصة بظهور العولمة المالية، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها إضافة لظهور العديد من الأساليب التمويلية الجديدة. بناء على هذا فإن المخاطر المالية أصبحت حديث العصر والاهتمام بها يعتبر من أولويات كل مؤسسة مالية.

المطلب الأول: ماهية مخاطر السيولة

تشير مخاطر السيولة البنكية لإمكانية حدوث خسائر عند صعوبة تأمين الأموال المطلوبة أو إمكانية توفيرها مع تحمل تكاليف إضافية. وبناء عليه سنتطرق إلى ما يلي:

1. **تعريف الخطر**: يوجد العديد من التعاريف المتعلقة بكلمة الخطر الا اننا سنقتصر على التعريف الشامل له فيما يلي. الخطر هو الحالة المعنوية غير الملائمة التي تنتاب الشخص عند اتخاذه لقرار معين لعدم معرفته بنتائج هذا القرار وتتأثر باحتمال حدوث الخسارة وحجمها المتوقع والذي يتأثر بالظروف المحيطة بمتخذ القرار[1].

اما المخاطر فتعرف بأنها: هي أحداث غير مرئية وغير مرغوبة في المستقبل [2]، المخاطر هي احتمالية تأثير الحوادث المتوقعة وغير المتوقعة تأثيرا عكسياً على رأس مال المصرف او على عوائده [3].

وتعرف أيضا بأنها: عبارة عن أحداث مستقبلية غير متوقعة وقد تكون أحداث إيجابية أو سلبية. كما يمكن تعريفها بأنها احتمال فشل المستثمر في تحقيق العائد المرجح أو المتوقع على الاستثمار[4].

---

[1] – محمد وحيد عبد الباري، إدارة الخطر والتأمين التجاري والاجتماعي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 1997، ص 16.

[2] – خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 8.

[3] – الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadq304.pdf، تاريخ الاطلاع: 2024/01/31- 21:03.

[4] – آمنة عبد العال خالد أحمد . زهراء أحمد إسماعيل محمد . مالك منزل محمد مسبل، حوكمة إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في تخفيض مشكلات التمويل المصرفي، مجلة الابداع، المجلد 10، العدد 01 (2020)، الجزائر، ص 27.

2. **تعريف مخاطر السيولة:** هي المخاطر المرتبطة باحتمال أن تواجه المنشأة مصاعب في توفير الأموال اللازمة لتغطية التزاماتها (مطلوباتها المستحقة)، وتظهر هذه المخاطر عندما لا تستطيع المنشأة تلبية الالتزامات المرتبطة بالمدفوعات المالية في مواعيدها بطريقة فعالة من حيث التكلفة. أي تتمثل في عجز المنشأة عن تدبير الأموال اللازمة بتكلفة عادية ولمخاطر السيولة ثلاث جوانب، الأول: نقص شديد في السيولة، الثاني: احتياطي السلامة الذي توفره محفظة الأصول السائلة والثالث: القدرة على توفير الأموال بتكلفة عادية. [1]

نميز بين حالتين لمخاطر السيولة البنكية: [2]

- **الحالة الأولى:** مخاطر السيولة الفورية وتنشأ لعدم قدرة البنك على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل نتيجة طلبات السحب الكبيرة وغير المتوقعة لأموال المودعين أو مؤسسات الائتمان الأخرى.
- **الحالة الثانية:** مخاطر التحويل هي الصعوبات التي يواجهها البنك لتحويل موجوداته لنقد سائل.

ان تكرار تعرض البنك لهذا النوع من المخاطر قد يفقد سمعته في السوق وكذا ثقة مودعيه.

3. **أنواع مخاطر السيولة:** ان مصادر مخاطر السيولة تنتج من الخطر المرتكز على الأصول، والخطر المرتكز على تمويل السيولة (الخصوم)، وعلى الأثر المشترك بينهما. [3]

- **خطر سيولة الأصل** :يمكن تعريف خطر سيولة الأصل بأنه خطر الخسارة الناتجة عن عدم القدرة على تحصيل قيمة الأصل المتوقعة عند بيعه في السوق. أو بعبارة أخرى عندما يستطيع المصرف بيع الأصل بنفس سعر استحواذه عمى الأقل مما يؤدي إلى تحقيق خسارة. ويوجد العديد من الأسباب المساهمة في خلق الخسارة من أهمها:

[1] – بن علي بلعزوز –عبد الكريم قندوز –عبد الرزاق حبار، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 40.

[2] – بن زكورة العونية –سعيدي فاطمة الزهراء، إدارة المخاطر المصرفية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 84.

[3] – محمد عادل ناولو، إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة العربية الأولي، دار سورية الفتاة، حلب، سوريا، 2022، ص ص 264 -267.

- ❖ كبر الوزن النسبي للأصل في السوق وبالتالي عدم القدرة على بيع الأصل دون التأثير على سيولة السوق؛
- ❖ ضعف التداول في السوق؛
- ❖ وجود بعض العقبات القانونية والإجراءات المعقدة لعقد الصفقات؛
- ❖ خضوع الأصل لبعض القيود حول إمكانية البيع أو التحويل.

- **خطر تمويل السيولة** :يعرف خطر تمويل السيولة بأنه الخطر الناجم عن الخسارة التي تأتي من عدم القدرة على تمويل الأصول والمدفوعات عندما يحين موعدها.

إن المؤسسة المصرفية تستخدم بعض أنواع الديون لتمويل موجوداتها مثل: (أذونات قصيرة الأجل، اتفاقيات إعادة الشراء، أوراق تجارية، ودائع، سندات طويلة الأجل، أوراق مالية قابلة للتحويل، قروض مصرفية) أي عرقلة في برنامج التمويل لديها يمكن أن يقود إلى الخسائر خطر التمويل، وبالتالي يمكن ذكر بعض الأسباب التي تقود إلى مخاطر تمويل السيولة منها:

- ❖ عدم القدرة على الإضافة أو على تجديد التمويل باستحقاقات جديدة عندما يكون ذلك مطلوب؛
- ❖ عدم القدرة على دخول برنامج تمويلي عند الحاجة إليه؛
- ❖ عدم القدرة على زيادة رأس المال وذلك لأسباب قانونية؛
- ❖ عدم القدرة على احتجاز الأرباح بحسب سياسة توزيع الأرباح المتبعة لدى المصرف.

- **خطر سيولة الأصول والتمويل معا:** تأتي مخاطر السيولة بشكل عام من جانبي الميزانية خطر سيولة الأصول، خطر تمويل السيولة فغالباً ما تحدث مخاطر سيولة الأصول بمفردها وبدون توازي مع خسائر خطر التمويل، كما يمكن أن تحدث خسائر التمويل بدون ارتباط بخسائر تصفية الأصول. إلا ان ذلك لا ينفي العلاقة الارتباطية بينيهما، فإذا لم يتمكن المصرف من زيادة مصادر تمويله فإن المصدر الوحيد له الحصول على السيولة هو بيع الأصول (في أسوء الحالات)، وبالتالي في هذه الحالة ستقع خسائر كبيرة على المصرف لا يمكن تحملها.

4. **أسباب مخاطر السيولة المصرفية:** يمكن تصنيف العوامل المؤدية لمخاطر السيولة المصرفية الى عوامل داخلية وأخرى خارجية على النحو التالي: [1]

أ. **العوامل الداخلية:** تتمحور أسباب مخاطر السيولة في:

- ضعف تخطيط السيولة فيما يتعلق بآجال الاستحقاق؛
- سوء توزيع الأصول على الاستخدامات المتفاوتة في إمكانية التحول إلى الأرصدة السائلة؛
- عدم اتخاذ الاحتياطات في حالة التوجه المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية الى التزامات حقيقية والتي يجب الوفاء بقيمها في ظل عدم توفر الموارد السائلة الكافية.

ب. **العوامل الخارجية:** تتضمن الأسباب الخارجية مايلي:

- حالة الركود الاقتصادي أو الكساد الذي يمس الاقتصاد الوطني مما ينتج عنه تعثر لبعض المشاريع مع عدم القدرة على سداد البنوك لالتزاماتها في الآجال المستحقة؛
- الأزمات الحادة التي تصيب الأسواق المالية.

المطلب الثاني: أساليب قياس مخاطر السيولة

1. نسب قياس مخاطر السيولة:

يسمح نظام المعلومات والاتصال الجيد والفعال على مستوى البنك بالتشخيص المبكر لمخاطر السيولة، ذلك من خلال إيصال المعلومة إلى متخذي القرار ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة. يمكن التعرف على مستوى السيولة للبنك من خلال مجموعة من المؤشرات التي يتم حسابها بناءً على المعلومات المتوفرة في القوائم المالية للبنك، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤشرات خطر السيولة وفق ما يلي [2]:

مخاطر السيولة = اجمالي النقد والقرض / اجمالي الموجودات

يكون خطر السيولة منخفض، كلما كانت هذه النسبة كبيرة فهي تعبر عن قدرة البنك على مواجهة التزاماته من خلال الأرصدة النقدية والأرصدة لدى البنوك.

[1] – بن زكورة العونية وآخرون، مرجع سابق، ص 85.

[2] – بن زكورة العونية وآخرون، مرجع سابق، ص 88.

مخاطر السيولة = اجمالي القروض / اجمالي الودائع

يرتفع خطر السيولة، كلما ارتفع هذا المؤشر كون أن زيادة القروض مقارنة بالودائع يشير إلى ضرورة البحث عن مصادر تمويل جديدة لطلبات الإقراض المتزايدة.

2. **طريقة بناء التدفقات النقدية:** يساعد بناء التدفقات المتوقعة التراكمية على مراقبة الموازنة الصافية للتدفقات النقدية خلال فترة محددة كما يساعد على إعطاء رؤية ديناميكية حول تطور التدفقات النقدية خلال فترة زمنية معينة. ويمكن أن تكون الطريقة وفق حالتين كالآتي[1] :

أ. **بناء التدفقات النقدية المتوقعةTSECF** : وهو مجموع التدفقات النقدية الصافية والمتوقعة المحققة والمرتبة حسب الزمن خلال فترة زمنية معينة (Tb – T0) حيث:

$$TSECF\ (t0, tb) = (cf^{+}_{e}\ (t0, t0), cf^{-}_{e}\ (t0, t0), cf^{+}_{e}\ (t0, t1), cf^{-}_{e}\ (t0, t1), \dots cf^{+}_{e}\ (t0, tb), cf^{-}_{e}\ (t0, tb))$$

حيث أن: CF (ty tx) المبالغ التراكمية لجميع التدفقات النقدية في الزمن t.

ب. **أداة قياس قدرة توليد السيولة البنكية:** هي قدرة البنك على توليد تدفقات نقدية موجبة من موارد الخزينة المتوفرة خلال فترة زمنية محددة من داخل الميزانية أو من خارج الميزانية. ومن أهم المؤشرات المالية المستخدمة في إدارة مخاطر السيولة ما يلي:

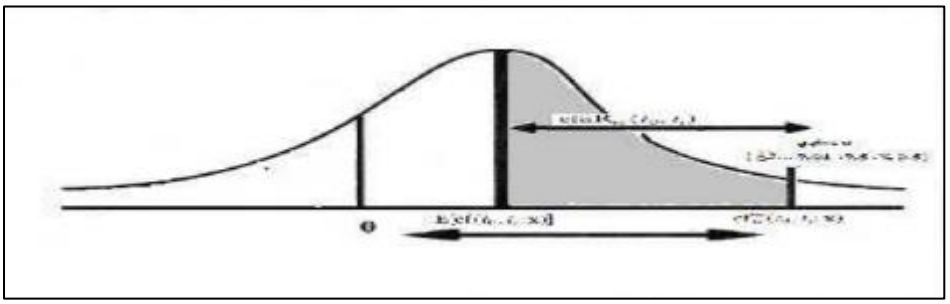
$$TSLGC\ (t0, tb) = (AS\ (t0, t1), RP\ (t0, t1), USF\ (t0, t1), AS\ (t0, tb), RP\ (t0, tb), USF\ (t0, tb))$$

حيث أن:AS(t0,t1) هي الأصول المتوقع توليدها من خلال بيع الأصول في اللحظة ti والمحسوبة في زمن الأساس t0 .

[1] – فاروق فخاري. نورة زبيري، مرجع سابق، ص 181.

التدفقات النقدية المعرضة للخطر: هو رقم منفرد وحيد يعطي مؤشر عن القيمة القصوى الممكنة للتدفقات النقدية المحتملة خلال فترة زمنية محددة عن مستوى ثقة معينة.[1]

الشكل 01: التدفق النقدي المعرض للخطر.



المصدر: فاروق فخاري . نورة زبيري، الإدارة السليمة لمخاطر السيولة البنكية: بالإشارة لحالة النظام البنكي الجزائري، مجلة الامتياز لبحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد: 02، العدد: 02، الأغواط، الجزائر، 2018، ص 183.

يمكن التعبير عن التدفقات المالية المعرضة للخطر الموجبة في الأفق الزمني ti وفقا لزمن الأساس t0 وعند مستوى معنوية α ولعدد عقود X حيث ((x) = x1, x2…,XR)، حيث R عبارة عن عوامل خطر.

[1] – فاروق فخاري . نورة زبيري، مرجع سابق، ص 181.

المبحث الثاني: إدارة مخاطر السيولة

إدارة مخاطر السيولة تمثل جزءًا هامًا من إدارة المخاطر في المؤسسات المالية والشركات بشكل عام وتشير إلى القدرة على تحويل الأصول إلى نقد بسرعة دون فقدان قيمتها. وتهدف إلى ضمان استمرارية النشاط والتحكم في المخاطر المحتملة المرتبطة بالتذبذبات في توفر السيولة المالية بتطبيق مجموعة من الإجراءات والسياسات لتفادي الوقوع في الخطر، فيما يلي سنتطرق لكل هذا بالتفصيل.

المطلب الأول: مفهوم إدارة مخاطر السيولة

سنتطرق خلال ما يلي لتعريف إدارة المخاطر، وكيفية الرقابة عليها وتحديد مصادر التدفقات النقدية.

1. تعريف إدارة المخاطر:

تُعرف إدارة المخاطر بأنها عملية التحليل والسيطرة الاقتصادية لهذه المخاطر والتي تهدد الأصول والقوة الإيرادية للمشروع.[1]

وتعرف أيضا بأنها "عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتبعة لتحديد الخطط المناسبة لمعالجة المخاطر التي تواجه المنشآت من خلال التعرف على المخاطر المحتملة، تصنيف المخاطر وتحليلها للتقليل من آثارها، محاولة الاستفادة من الفرص المتاحة".[2]

وتعرف إدارة المخاطر البنكية بأنها " تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر، وتحديدها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، والإطار المتفق عليه من قبل مجلس إدارة البنك للمخاطر. فإدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف لمجابهة المخاطر بأفضل الوسائل واقل التكاليف عن طريق اكتشاف الخطر، تحليله، وقياسه. إلا أن جميع هذه الخطوات لا يمكن تنفيذها بفعالية ما لم تكن جزءا من نظام اشمل ". [3]

---

[1] – خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص 62.

[2] – وزارة المالية، تحول الرقابة المالية، نشرة إدارة المخاطر، المجلد: 2022، العدد: 06، السعودية، 2022، ص 1.

[3] – معاريف محمد . شيخي مختارية . زناقي بشير، الحوكمة ودورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك، التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد الاول مارس 2019، الجزائر، 2019، ص 37.

يقصد بإدارة مخاطر السيولة: الاستثمار الأمثل للأموال المتاحة بما يحقق أقصى عائد، والقدرة على الوفاء بالالتزامات للدائنين عند الحد الأدنى للتكاليف ومن هذا التعريف يتبين أن إدارة السيولة لها عنصران رئيسان.

- **الأول:** استثمار فائض السيولة بما يحقق أقصى عائد. فتكدس النقود لدى البنك، وتجاوزها للحدود يبين عدم كفاءة إدارته النقدية؛ لأن ذلك يعني تفويت فرص الاستثمار الممكنة.

- **الثاني:** المقدرة على الوفاء بالالتزامات لاسيما العاجلة منها بالحد الأدنى من التكاليف، ويتعين على المصرف في سبيل تحقيق ذلك المواءمة بين الأصول والمطلوبات من حيث الأجل أو العائد وتوفر التمويل. وللوصول إلى هذا الوضع تواجه المصارف ما يسمى بـ " مخاطر السيولة "، وتعني احتمال تعرض رأس مال المصرف والأرباح للانخفاض بسبب الفشل في إدارة السيولة نتيجة التعثر في الوفاء بالالتزامات في وقت استحقاقها.

المطلب الثاني: كيفية إدارة مخاطر السيولة

1. الرقابة المسبقة على السيولة:

يقصد بها الرقابة المسبقة أو إدارة السيولة عبر التنبؤ بحجم وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية واكتشاف الاحتمالات المبكرة لحدوث عجز أو فائض في الرصيد النقدي بما يسمح اتخاذ الإجراءات المناسبة قبل حدوثه.[1]

على الرغم من أن هدف الكشف عن احتمال حدوث عجز مستقبلا والاستعداد لمواجهته يعتبر في مقدمة أهداف إدارة التدفقات النقدية إلا أن هدف الكشف عن احتمال حدوث فائض والتخطيط المسبق لطرق استثماره لتحقيق ربحية معتبرة خاصة في ظل الارتفاع المضطرب لأسعار الفائدة وبالتالي ارتفاع تكلفة الفرصة الضائعة نتيجة بقاء جزء من موارد البنك في صورة نقدية عاطلة. [2]

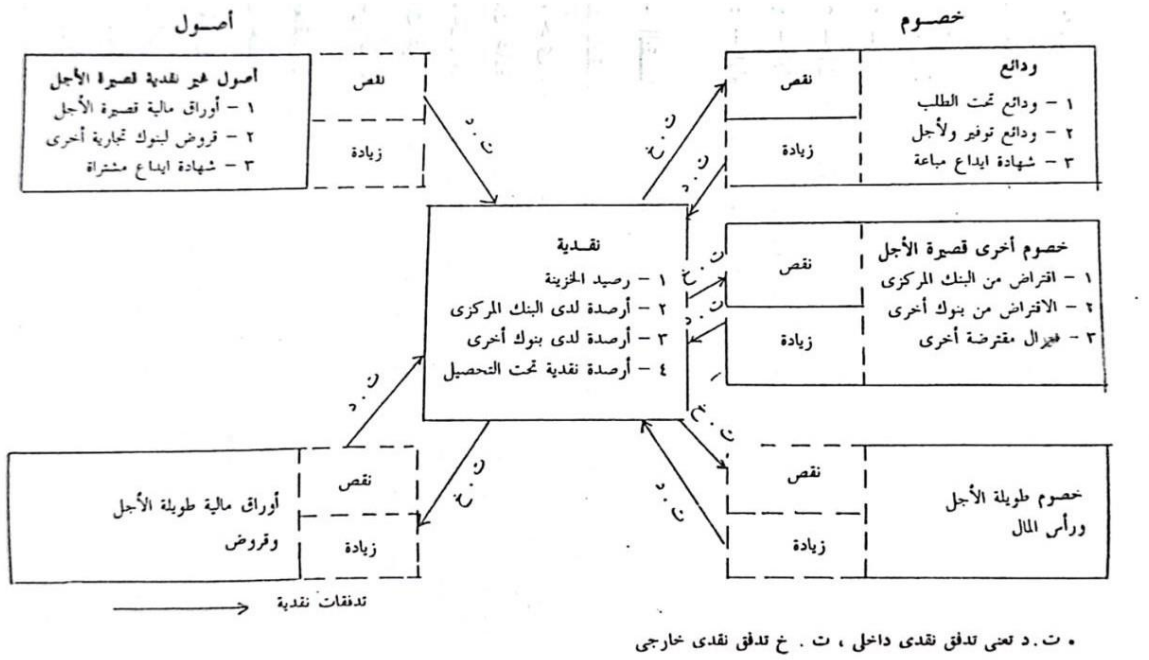
[1] – منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الثالثة، مركز دالتا للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 351.

[2] – نفس المرجع السابق، ص 352.

ان الحاجة لإدارة التدفقات النقدية ترجع لاحتمالية فشل قانون الأعداد الكبيرة أو قانون المتوسطات وأخطر مظاهر هذا الفشل هو عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة (الودائع) لتغطية التدفقات النقدية الخارجة لتلبية طلبات سحب المودعين، ومن الخطأ أن يقوم البنك بتكوين احتياطي نقدي لسد الفجوة المحتملة بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، مما يعني تجميد جزء كبير من الموارد المالية المتاحة في صورة نقدية (لا تولد أي عائد) وذلك لانتظار حدوث الفجوة المشار اليها. و لتجنب هذا الموقف فيجب التخطيط لاستخدام مصادر أخرى داخلية و خارجية لمواجهة العجز النقدي فإلى جانب الأرصدة النقدية و الاحتياطي الثانوي المتمثل في أوراق مالية قصيرة الأجل يسهل تحويلها إلى نقد بسرعة و بدون خسائر ، يُمكن للبنك مواجهة العجز في التدفق النقدي الداخلي بالحصول على قروض من البنوك التجارية الأخرى و من البنك المركزي ، و اذا كان هذا العجز طويل الأجل فيستطيع البنك أن يقترض من سوق النقد أو من سوق رأس المال ، كما يمكنه تحقيق زيادة في حقوق الملكية باحتجاز الأرباح أو بإصدار أسهم جديدة و يصور الشكل التالي نموذج للتدفقات النقدية لبنك تجاري و التي قد ينجر عنها حدوث عجز أو فائض نقدي يتم مواجهته بوسائل يكشف عنها النموذج.[1]

[1] – نفس المرجع السابق، ص 352.

الشكل 02: حركة التدفقات النقدية لبنك تجاري



المصدر: منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الثالثة، مركز دالتا للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص353.

لضمان نجاح إدارة التدفقات النقدية سواء الداخلة أو الخارجة فيجب التنبؤ بحجمها وتوقيتها وتقييم الإجراءات الموضوعة في حال العجز أو الفائض غير المتوقع. وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات [1].

أ. تحديد مصادر التدفقات النقدية:

تتمثل مصادر التدفق النقدي (الداخلي أو الخارجي) في خمس عناصر رئيسية وهي: [2]

- **النقدية:** وهي رصيد الصندوق والأرصدة المدينة على البنوك الأخرى والشيكات تحت التحصيل، فأما بالنسبة للصندوق فإن البنك يضع رصيد متوقع لمواجهة المسحوبات المتوقعة وجزء من المسحوبات غير المتوقعة، غير أن هذه الأخيرة قد تزيد عن توقعات البنك مما يترتب عنه نفاذ الرصيد، أما إذا قام البنك بحفظ قدر كبير من الرصيد نقدا فمن شأن هذا أن يؤدي لوجود نقدية عاطلة لا

[1] – منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 354، (بتصرف).
[2] – نفس المرجع السابق، ص ص 354 358، (بتصرف).

تولد أي عائد، لذا يبحث البنك عن بدائل أخرى لمواجهة هذه الحالة الطارئة في مقدمتها طلب أموال سائلة من البنوك الأخرى وتلبيتها لهذا الطلب أمر متوقع. أما بالنسبة للأرصدة المدينة على البنوك الأخرى والشيكات تحت التحصيل فيستطيع البنك التنبؤ بالتواريخ المرتقبة لتحويلها لنقدية ما لم تحدث ظروف تحول دون ذلك.

- **الودائع:** إن حجم الرصيد النقدي يتأثر بحركة الودائع سواء كانت العملية سحب أو إيداع، اذ يولي البنك اهتماما أكبر بعملية السحب نظرا لأنها تستنزف موارده المالية. ومن الإجراءات المتبعة في ذلك هي تنويع الودائع فاذا كان معامل الارتباط لحركة الودائع أقل من 1 يعني هذا أن سحب وديعة معينة لا يتبعه سحب وديعة أخرى، أما إذا كان معامل الارتباط سالبا فان قيام المودع بسحب وديعة يترتب عنه قيام البعض الاخر بالإيداع وبهذا يتحقق الاستقرار في الرصيد النقدي. هناك عدة أسباب لتنويع الودائع نذكر منها:

❖ **التنويع على أساس حجم المنشأة:** فلا ينبغي على البنك التركيز على جذب ودائع المؤسسات كبيرة الحجم التي تتميز بضخامة حجم مسحوباتها وانما يجب التنويع في عملية الجذب للودائع؛

❖ **التنويع على أساس طبيعة النشاط:** لا يجب التركيز فقط على المنشآت التابعة لقطاع واحد وانما يجب العمل على جذب الودائع من منشآت في قطاعات مختلفة وكذلك القطاع الحكومي؛

❖ **القروض والاستثمار في الأوراق المالية:** يتولد عن القروض تدفقات نقدية لا يمكن للبنك توقع حجمها أو توقيتها، فالفوائد وأقساط القروض هي ناتج عقود ابرمت مع العملاء سابقا. ان البنك لا يملك سيطرة كافية على حجم القروض فقد يرفض تقديم القروض عند عدم توفر السيولة الكافية أو قد يقوم بتدبير بعض الموارد المالية لتلبية طلب قرض قام به أحد كبار المودعين، أو في حال توفر قدر من السيولة قد يرغب البنك في اقراضه لكن ليس هناك ما يضمن تقدم أحد العملاء للحصول على قرض خاصة في فترة الكساد. أما بالنسبة للأوراق المالية فعلى الرغم من إمكانية بيعها وشرائها في أي وقت إلا أن البنك قد يتردد في عرضها خلال فترات ارتفاع سعر الفائدة خوفا من انخفاض قيمتها السوقية والتي

تتسبب في خسائر رأس مالية، ومن جهة أخرى فقد لا يستطيع البنك شراء الأوراق المالية رغم توفر فائض نقدي لديه نظرا لأن هذا الفائض متاح خلال فترة قصيرة والعائد المترتب عليه لا يكفي لتغطية عمولات الشراء والبيع.

- **الالتزامات الثابتة والخصوم:** تتمثل الأعباء الثابتة في التدفقات النقدية التي ينبغي دفعها دوريا، ومن أمثلتها نذكر:

  - ❖ فوائد القروض التي تحصل عليها البنك؛
  - ❖ الفوائد على الودائع؛
  - ❖ الإيجارات؛
  - ❖ مستحقات العاملين في البنك.

وتكون عادة في حدها الأدنى حيث تعبر عن التزامات لا يمكن للبنك تعديل قيمتها وتستحق في مواعيد لا يمكن للبنك تغييرها، وحتى بالنسبة لتوزيعات الأرباح على المساهمين فالبنك لا يستطيع التحكم فيها لأنها تعبر عن نجاح البنك واستمراريته في أذهان الغير.

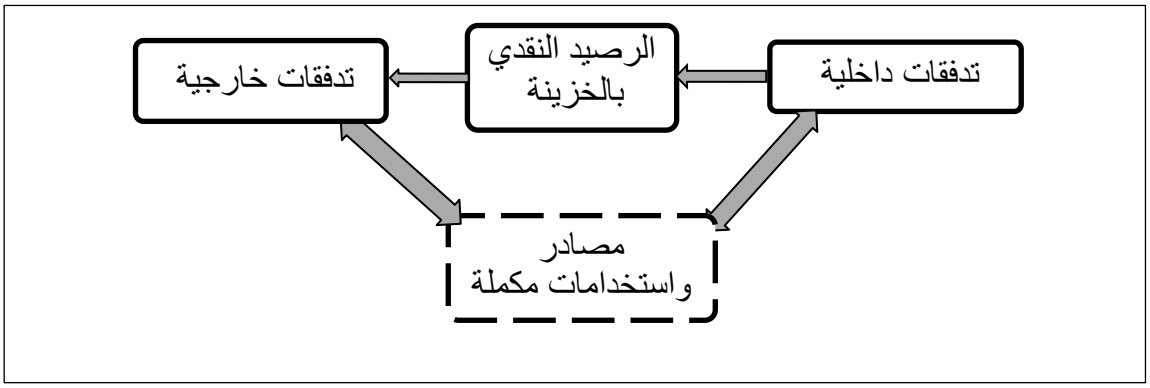
أما بالنسبة للخصوم، فيقصد بها رأس المال والقروض التي يحصل عليها البنك ويمكن للبنك زيادة رأس المال لسد عجز نقدي محتمل، فقد يؤدي هذا الاجراء لدخول مساهمين جدد مما يضعف سيطرة الملاك الحاليين والذين يرفضون هذا الاجراء وكذلك فإن زيادة الأموال المقترضة يؤدي لزيادة مخاطر الرفع المالي خاصة وأن رأس مال البنك صغير، إضافة لطول وقت إجراءات الاقتراض في حين تكون الحاجة للأموال مُلحة.

- **الأصول والخصوم غير النقدية:** ويقصد بالأصول غير النقدية الجزء من رصيد البنك التجاري لدى البنك المركزي ويكون إضافيا لمتطلبات الاحتياطي القانوني والذي قام البنك المركزي بإقراضه للبنوك الأخرى والذي يملك السيطرة على هذه القروض ذلك أن تاريخ استحقاقها قصير ولا يتعدى ليلة واحدة، ويمكن للبنك تجديده أو عدم تجديده وفقا لظروفه. أما الخصوم غير النقدية فهي تلك القروض التي حصل عليها البنك من بنوك تجارية أخرى وذلك لاستخدامها في تغطية عجز رصيد الاحتياطي القانوني ويملك البنك مرونة كبيرة بشأن هذه القروض؛

ب. التنبؤ بالتدفقات النقدية:

بعد تحديد عناصر التدفقات النقدية ومدي التحكم فيها ننتقل لمرحلة وضع إطار لنموذج التنبؤ والتخطيط للتدفقات النقدية المستقبلية خلال الفترة المقبلة ويوضح ذلك الشكل التالي: [1]

الشكل 03: نظام تخطيط التدفقات النقدية



المصدر: منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الثالثة، مركز دالتا للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص358.

يشير هذا الشكل لتدفقات النقدية الداخلة (الودائع والقروض المتحصل عليها وما شابهها) تضاف للرصيد النقدي الموجه لتمويل التدفقات النقدية الخارجية، ولمواجهة احتمال عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلية المتوقعة لتغطية التدفقات النقدية الخارجية المتوقعة يوجب الامر الاعتماد على مصادر أخرى للأموال لتغطية العجز الحاصل، كما يوجب أيضا وجود مجالات أخرى لاستخدام الأموال الفائضة إذا كانت التدفقات النقدية الداخلة أكبر من التدفقات النقدية الخارجة. أما بالنسبة للمصادر والاستخدامات الأخرى (المكملة) والتي تتمثل عادة في الأوراق المالية قصيرة الأجل والأصول والخصوم غير النقدية ففي حال العجز يستطيع البنك بيع جزء من الأوراق المالية أو الاقتراض من بنوك تجارية أخرى ويحدث العكس في حال الفائض.

[1] – منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 358، (بتصرف).

تقتضي القواعد العامة أن التخطيط للتدفقات النقدية المستقبلية يكون عن فترة قصيرة نسبيا وكلما طالت الفترة انخفضت دقة التنبؤ.

إذا كان الهدف من التخطيط للتدفقات النقدية هو الاحتفاظ برصيد نقدي كافي لمواجهة التدفقات النقدية الخارجة مع تجنب وجود أموال عاطلة، فان الامر يقتضي الوقوف على حجم الرصيد النقدي اللازم وهذا وفقا للتدفقات النقدية المجدولة وغير المجدولة والتدفقات النقدية غير المتوقعة وسنتطرق لها فيما يلي: [1]

- **التدفقات النقدية المجدولة:** هي تلك التدفقات النقدية الداخلية والخارجية التي تكون شبه مؤكدة الحدوث من حيث الحجم والتوقيت بناء على المعلومات المتوفرة، ومن أمثلتها المبالغ التي تسحبها المنشآت من أرصدة ودائعها بغرض سداد مرتبات العاملين بها والتي يقدمها البنك في شكل قروض وقيمة شهادات الاستثمار التي يصدرها البنك والمستحقة في تاريخ معين؛
- **تدفقات نقدية غير مجدولة يمكن التنبؤ بها:** هي التدفقات النقدية التي ليس لدى البنك معلومات حول حدوثها غير أنه يستطيع التنبؤ بها وبالطبع هذا التنبؤ لا يكون دقيق 100%، ومن أمثلتها المبالغ التي تسحبها التوكيلات من ودائعها بغرض تحويلها للبنك الرئيسي، والمسحوبات والايداعات التي تقوم بها المكتبات الجامعية إذا يتوقع منها أن تقوم بسحب المبالغ لطباعة الكتب خلال الاجازة الصيفية، وإيداع مبالغ المترتبة عن بيع الكتب في حساباتها خلال العام الدراسي. عند التنبؤ بحركة الودائع التي تعتبر أهم مصدر للتدفقات الداخلية والخارجية يجب مراعاة ما يلي: ودائع الافراد تتميز بصفة عامة بالاستقرار والثبات الموسمية وغالبا ما تتعادل قيمة الايداعات مع قيمة المسحوبات فيها مما يسهل عملية التنبؤ بها ويجعلها أكثر دقة، فيتوقع أن تزيد المسحوبات للأفراد في الأعياد وقبل بداية العام الدراسي وتزداد الايداعات في مواسم جني المحاصيل وفي نهاية السنة المالية. أما ودائع منشآت الأعمال فتتميز بالتقلب الشديد نتيجة الظروف مما يجعل عملية التنبؤ صعبة ومعقدة بالنسبة لها. وبهذا فيمكن تصنيف الودائع إلى جزئين: الأول راسخ ومستقر والثاني متغير ويتطلب مزيد من العناية عند التنبؤ به؛

[1] – منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص ص359-366، (بتصرف).

- **التدفقات النقدية غير المتوقعة:** هي التدفقات النقدية التي لا يمكن التنبؤ بها سواء من حيث الحجم أو التوقيت. وللتغلب على حالة عدم التأكد يتم اللجوء لبعض الإجراءات الوقائية فقد يطلب البنك من كبار المودعين احاطته مقدما باحتمال سحب مبالغ كبيرة لغرض الاستثمار مثلا أو بناء مخزون سلعي كبير كما هو متعارف عليه في الو.م.أ، وكذلك عبر وضع نظام يتم فيه قيام العاملين بقسم الودائع بإبلاغ رؤسائهم عند ملاحظة حركة غير عادية في الودائع بما يسمع من مواجهة ذلك في الوقت المناسب أو من خلال الاحتفاظ برصيد نقدي للحالات الطارئة لمواجهة المسحوبات غير المتوقعة.

ج. **تقدير احتياجات البنك من السيولة:** إن الخبرات السابقة والقدرة على التنبؤ بالأحداث المحتملة من أهم العوامل التي تساعد البنوك في تقدير احتياجاتها من السيولة، فقد تنشأ الاحتياجات النقدية قصيرة الأجل نتيجة للطلب الموسمي على القروض في الوقت ذاته يقل الاقبال على الودائع. ومثال ذلك المجتمعات الزراعية فمثل هذا النوع من الاحتياجات سهلة التنبؤ به بناء على الخبرات السابقة. أما بالنسبة للاحتياجات النقدية قصيرة الاجل فقد تنشأ نتيجة لمسحوبات العملاء أصحاب الأرصدة الكبيرة من الودائع فبعضهم يمكن التنبؤ باحتياجاتهم كالمصالح الحكومية والبعض الأخر لا يمكن التنبؤ باحتياجاتهم مثل منشآت الأعمال. يمكن تقدير هذه الاحتياجات عبر تقسيم الودائع والقروض إلى مجموعات حسب موسميتها أو حسب درجة تقلبها المحتملة بالزيادة أو النقصان. [1]

أما الاحتياجات النقدية الدورية المتعلقة بالأزمات الاقتصادية أو فترات الازدهار أو تغيرات سعر الفائدة من الصعب التنبؤ بها، ونتيجة لهذا يجب على البنك الاحتياط لها من خلال توفير أرصدة سائلة. فعدم الاحتفاظ بالمقدار الكافي من السيولة يؤدي بالبنك للاقتراض في وقت قد تكون فيه أسعار الفائدة مرتفعة أو الاضطرار لبيع أوراق مالية في وقت تكون فيه الأسعار منخفضة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد يكون الاحتفاظ بالأرصدة السائلة وعدم استغلالها يؤثر على معدلات الربحية. ورغم صعوبة التنبؤ بهذه الظروف إلا أن هنام مؤشرات تمكن من التنبؤ الجزئي بالاحتياطات النقدية عبر مقارنة نسب الاتمان الحالية مع مثيلاتها في فترة الازدهار ومقارنة مستويات معدل الفائدة والتغيرات الحاصلة فيه. فيمكن للبنك التخطيط للاحتياجات النقدية قصيرة الأجل عبر: [2]

[1] – محمد مصطفى السنهورى، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 138.

[2] – نفس المرجع السابق، ص ص 139- 141.

- تصنيف الأصول في بنود الميزانية لأصول سائلة وغير سائلة وتصنيف الخصوم ورأس المال لخصوم مستقرة وثابتة؛
- الأصول السائلة في الأساس هي سهلة التحويل إلى سيولة دون خسارة خلال 90 يوم أما الخصوم المتغيرة فهي القابلة للسحب لأغراض موسمية أو للتغيرات في أسعار الفائدة والفرق بينهما يسمى بفجوة السيولة والتي تكون موجبة إذا كانت الأصول السائلة أكبر من الخصوم المتغيرة وسالبة في الحالة العكسية؛
- التنبؤ بالنمو في كل من الأصول والخصوم فاذا كان نمو القروض أعلى من نمو الودائع فيعني هذا أن البنك بحاجة لسيولة والتي تُغطى من فجوة السيولة الموجبة اما إذا كانت الفجوة سالبة فتغطى بالاقتراض. أما إذا تعدى النمو في الودائع النمو في القروض فيمكن للبنك استخدام السيولة الزائدة في أصول ذات عائد عالي. وهناك العديد من المداخيل لتقدير احتياجات السيولة نذكر منها مدخلين وهما:

- **مدخل لهيكل الودائع**: ويرتكز على قابلية الودائع للسحب وتصنف لـ:

❖ **الودائع سريعة الطلب**: هي الودائع التي تتميز بدرجة سحب عالية وتتطلب مستوى عالي من السيولة وتشمل الودائع لأجل التي تكون حساسة جدا لسعر الفائدة وغالبا ما تكون قصيرة الأجل ولمقابلة طلبات السحب الخاصة بها يجب أن يحتفظ البنك بـ 100% من رصيد هذه الودائع.

❖ **الودائع المستقرة**: هي التي يمكن التنبؤ بمعدل المسحوبات منها فهي ضئيلة التقلب وتتميز بعدد كبير للمودعين ويشتركون في معاملات أخرى مع البنك ومن غير المحتمل أن تسحب ايداعاتهم دفعة واحدة ويمكن الاحتفاظ بما قيمته 30% إلى 40 % من رصيد هذه الودائع.

❖ **الودائع الادخارية العادية وشهادات الإيداع الادخارية**: تتميز بأنها ذات معدل تغير منخفض ويفضل الاحتفاظ بما يساوي 5% إلى 10 % من رصيدها كأصول سائلة من هذه الودائع.

- **مدخل التدفق النقدي:** يأخذ هذا المدخل بعين الاعتبار الطلب على القروض ومسحوبات الودائع فالتغيرات الحاصلة في كل منهما تقدر مع درجة معقولة من الدقة وتجدر الإشارة لأن الفترات التي ينخفض فيها معدل الفائدة هي التي يزيد فيها طلب القروض من طلب الودائع أما الفترات التي يرتفع فيها معدل الفائدة هي التي يرتفع فيها طلب الودائع عن طلب القروض.

د. **كيفية مقابلة متطلبات السيولة:** يمكن للبنك التجاري . اعتمادا على إدارة الأصول . أن يقابل متطلبات السيولة من خلال مصدرين هما: [1]

- **الاحتياطات الأولية:** تتمثل في الاحتياطي القانوني والاحتياطي النقدي لمقابلة العمليات اليومية. وعلى الرغم من أن معظم هذه الاحتياطات في البنك المركزي والبنوك الأخرى إلا انها تعتبر خط الدفاع الأول لمقابلة أي طلبات يومية. فهناك بعض المرونة في رصيد الاحتياطي القانوني الذي يطلبه البنك المركزي وذلك لأن هذه الاحتياطات تحسب على أساس المتوسط اليومي لفترة التي يحسب عنها الاحتياطي. وبالتالي يمكن للبنك التجاري أن يستخدم بعض الأصول السائلة أثناء هذه الفترة لمقابلة متطلبات السيولة طالما أن مستوى الاحتياطي اليومي للفترة يفي بنسبة المطلوبات. اما الاحتياطي النقدي لمقابلة عمليات البنك مع البنوك الأخرى فيعتبر كتعويض عن الخدمات التي تقدمها هذه البنوك وإذا كانت هذه البنوك توفر المرونة لأرصدة الودائع في البنوك الأخرى.
- **الاحتياطات الثانوية:** هي الأصول التي يحتفظ بها البنك أساسا لأغراض السيولة لأنها سهلة التحول لسيولة دون أن تحقق خسائر أو خسائر بسيطة ورغم أنها تأخذ شكل أوراق مالية قصيرة الأجل مضمونة وسهلة البيع مثل أذونات الخزينة إلا أن جزء من تشكيلة القروض مثل الأوراق التجارية تدخل قانونيا ضمن الاحتياطات الثانوية. الا انه لسيت كل الأوراق المالية التي تحتفظ بها البنوك تدخل ضمن الاحتياطي الثانوي فمثلا في الفترات التي يرتفع فيها سعر الفائدة يمكن للبنك أن يحول سياسته الاستثمارية من الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل إلى الاستثمار في الأوراق المالية قصيرة الأجل والتي يسهل تحويلها إلى نقدية، والهدف منها الحصول على عائد أكثر لتلبية متطلبات السيولة.

[1] – محمد مصطفى السنهورى، نفس المرجع السابق، ص ص 141 -142.

يعتبر كلا من الاحتياطي الاولي والثانوي معا أحد المصادر لمقابلة متطلبات السيولة. ويمكن أيضا تغطية هذه متطلبات السيولة بالاعتماد على أشكال الاقتراض سواء من سوق المال أو من البنك المركزي أو من البنوك الأخرى وتختلف قدرة اللجوء للاقتراض باختلاف القدرة الائتمانية للبنك وموافقة البنك المركزي والبنوك الأخرى على اقراض هذا الاخير.

2. إدارة السيولة وفقا لمقررات لجنة بازل:

بهدف تطوير أنظمة مصرفية قوية وسليمة وضعت اللجنة العليا المتفرعة عن بنك التسويات الدولي "Bis" ومقره مدينة بازل السويسرية، اتفاقية بازل 1، اتفاقية بازل 2 ثم اتفاقية بازل 3. وتعتبر معايير بازل خطوة في اتجاه تحسين سياسات الوقاية من المخاطر لدى المصارف وتحسين ادارتها وتعزيز ركائز الاستقرار المصرفي وتطوير استخدام أدوات مالية جديدة في هذا القطاع. وعرفت بمقررات لجنة بازل وتعرف بالقواعد الاحترازية أو معايير وقواعد الحذر والتي صدرت ضمن التعليمة 74-94 الصادرة في 29 نوفمبر 1994. وفيما يلي نذكر معايير وقواعد الحذر المنظمة للنشاط المصرفي وأهم المبادئ التي أصدرتها هذه اللجنة لإدارة السيولة. وتتمثل في: [1]

أ. **معايير وقواعد الحذر المنظمة للنشاط البنكي**: لقد خول القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض – مجلس النقد والقرض – صلاحيات كسلطة نقدية اصدار مختلف الأحكام والتنظيمات المصرفية تتعلق بنسب ومعايير الواجب احترامها من قبل البنوك والمؤسسات المالية والمستوحاة من اتفاق لجنة بازل، حيث قدمت هذه اللجنة أولى توصياتها بشأن كفاية رأس المال والذي عرف باتفاق بازل 1 في جويلية 1988 حيث وضعت نسبة تربط رأس مال البنك إلى إجمالي أصوله حسبة درجة مخاطرها وبطريقة مرجحة على أن تكون هذه النسبة تساوي أو تفوق 8% وبحلول سنة 1992 أصبح اتفاقا عالميا. أما لبازل 2 فقد حافظت على نسبة كفاية رأس المال مع احتساب مخاطر التشغيل والسوق والائتمان وتأخر تطبيقه لسنة 2005. أما اتفاق بازل 3 فقد تضمن تعديلات في معيار كفاية رأس المال لتصبح النسبة

[1] – رجراج وهيبة، إدارة السيولة في البنوك التجارية ودور البنك المركزي في تنظيمها، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد: 05 – 2014، ص ص 272 – 274.

تقدر بـ 10.5% ومعايير السيولة مع إضافة معيار جديد لنسبة الرفع المالي ومعايير أخرى تتعلق بتعزيز إدارة المخاطر ومعايير الحوكمة على أن يتم تطبيق مخرجات هذا الاتفاق في الفترة 2013-2019.

ب. **مبادئ لجنة بازل لإدارة السيولة:** أصدرت لجنة بازل مجموعة من المبادئ كأفضل الممارسات لإدارة السيولة وتتمثل في:

- تطوير هيكل لإدارة السيولة من خلال وجود استراتيجية لدى البنك لمتابعة السيولة واطلاع الأطراف التي لها علاقة بهذه الاستراتيجية؛
- قياس ومراقبة الحاجات التمويلية من خلال تحليل سيولة البنك عن طريق وضع سيناريوهات مختلفة (اختبار الأوضاع المزرية)؛
- إدارة طرق الوصول إلى السوق من خلال مراجعة الجهود المبذولة وبشكل منتظم للمحافظة على استمرارية العلاقة مع أصحاب الحسابات، للتنويع في مصادر الحصول على الأموال والقدرة على بيع الأصول؛
- التخطيط للطوارئ من خلال وضع خطة لمواجهة الأزمات المتعلقة بسيولة البنك ووضع الإجراءات اللازمة للتعامل مع أي عجز في الظروف غير العادية الطارئة؛
- إدارة سيولة العملات الأجنبية من خلال وضع نظام لقياس ومراقبة مراكز السيولة للعملات الأجنبية الرئيسية؛
- وضع ضوابط رقابية على إدارة مخاطر السيولة بوضع نظام رقابة فعال لإدارة مخاطر السيولة؛
- دور الإفصاح في تحسين السيولة من خلال التأكد من الإفصاح المناسب عن السيولة ومدى تأثيرها على الرأي العام وملازمتها المالية؛

3. مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في إدارة السيولة:

أ. مسؤوليات مجلس الإدارة: [1]

- اعتماد استراتيجية إدارة السيولة والسياسات والإجراءات المرتبطة بها، على أن يتم مراجعتها مرة واحدة على الأقل كل سنة؛
- التأكد من قيام الإدارة التنفيذية باتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية والسياسات المعتمدة المتعلقة بإدارة مخاطر السيولة؛
- تحديد درجة مخاطر السيولة التي يمكن أن يتحملها أو يقبلها البنك وذلك من خلال وضع ما يسمى بدرجة تحمل مخاطر السيولة وبما يتناسب مع استراتيجيته وقدرته على الحصول على مصادر التمويل وقدرته على إدارة سيولته في مختلف الظروف؛
- التأكد من توفر الخبرات الضرورية لدى الإدارة التنفيذية والأشخاص المعنيين بإدارة السيولة؛
- التأكد من وجود أنظمة لقياس ومراقبة جميع مصادر مخاطر السيولة؛
- مراجعة التقارير الدورية حول وضع سيولة البنك والحصول على تقارير فورية في حال حدوث تغيرات جوهرية على سيولته الحالية أو المستقبلية؛
- فهم طبيعة العلاقات بين مخاطر السيولة والمخاطر الأخرى مثل: الائتمان، السوق، التشغيل والسمعة.
- التأكد من اتخاذ الإدارة التنفيذية للإجراءات التصحيحية المناسبة لمواجهة أي أحداث جديدة تؤثر على السيولة؛

ب. مسؤوليات الإدارة التنفيذية :[2]

- وضع وتنفيذ إستراتيجية إدارة السيولة بحيث تتماشى مع درجة تحمل مخاطر السيولة وبحيث يتم مراعاة ما يلي عند إعداد هذه الاستراتيجية:
  - ❖ تركيبة الموجودات والمطلوبات؛

---

[1] – محمود عزت اللحام. مصطفى يوسف كافي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 163 -164.

[2] – نفس المرجع السابق، ص ص 164 – 170.

- ❖ درجة تنوع ومدى استقرار مصادر تمويل البنك بحيث يمكن تجنب كافة أشكال التركز فيها؛
- ❖ أسلوب إدارة السيولة بالعملات المختلفة وذلك على المستويين المحلي والخارجي ولمختلف خطوط الأعمال ومختلف الوحدات داخل المجموعة البنكية الواحدة؛
- ❖ أسلوب إدارة السيولة اليومي؛
- ❖ المعايير المستخدمة لاعتبار الموجودات سائلة وقابلة للتداول؛
- ❖ متطلبات السيولة في الأوضاع العادية وفي الأوضاع الضاغطة وسواء كانت هذه الأوضاع ناتجة عن ظروف خاصة بالبنك أو عن ظروف خاصة بالسوق؛
- ❖ مدى عمق وتنوع الأسواق التي يتعامل معها البنك والمناطق الجغرافية التي يتعامل معها.

- تعميم استراتيجية إدارة السيولة والسياسات اللازمة لتطبيقها على مختلف الوحدات ذات العلاقة داخل البنك؛

- تحديد الهيكل الإداري والمسؤوليات والضوابط المتعلقة بإدارة السيولة وبمراقبة وضع السيولة للبنك ولفروعه ولشركاته التابعة مع الأخذ بالاعتبار أي معوقات أو قيود قد تؤثر على تحويل الأموال؛

- إعلام مجلس الإدارة فورا في حال حدوث أي أحداث جديدة تؤثر على السيولة؛

- إدارة ومراقبة مخاطر السيولة واحتياجات السيولة على مستوى البنك وعلى مستوى المجموعة البنكية والاستجابة بشكل سريع لأي تطورات مادية داخل المجموعة؛

- التأكد من تمتع الموظفين المعنيين بوضع الضوابط الداخلية بخصوص إدارة السيولة بالخبرات والكفاءات والاستقلالية، ومن أنهم يملكون سلطة الاعتراض على المعلومات والفرضيات المقدمة من قبل وحدات العمل بخصوص السيولة؛

- التأكد من الحصول على الموافقات اللازمة للانحراف عن السياسات والسقوف والتأكد من إجراءات المتابعة التي يجب اتخاذها في حال تجاوز هذه السقوف؛

- الموفقة على المعايير الموضوعة المتعلقة برفع تقارير السيولة بما في ذلك نطاقها ودورية رفعها إلى مجلس الإدارة، لجنة إدارة المخاطر، لجنة إدارة الموجودات والمطلوبات أو الإدارة التنفيذية مع ضرورة تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد هذه التقارير؛

- التأكد من قدرة البنك على الوصول إدارة إلى مصادر التمويل والتأكد من إدارتها بفاعلية؛

- الاحتفاظ بقدر كافي من الموجودات السائلة عالية الجودة وغير المرهونة بحيث تستخدم لتعزيز سيولة البنك عند الحاجة (من خلال بيعها أو رهنها) على أن تنسجم مع كل من درجة تعقيد أنشطة البنك ودرجة سيولة موجوداته ومطلوباته ومدى عدم التطابق بين استحقاقات مصادر أمواله وبحيث يتم ربط حجم هذه الموجودات مع التقديرات المتعلقة باحتياجات السيولة المطلوبة ومع درجة تحمل مخاطر السيولة؛

- قياس وتقدير التدفقات النقدية المستقبلية للموجودات والمطلوبات والالتزامات خارج الميزانية ضمن مختلف الفترات الزمنية وتحت مختلف كامل الظروف؛

- استخدام فرضيات واقعية حول احتياجات البنك المستقبلية للسيولة وذلك علة المدى القصير وعلى المدى الطويل واستخدام فرضيات متحفظة بخصوص درجة تداول موجودات البنك ومدى قدرته على الحصول علة التمويل خلال الفترات التي يوجه فيها مشاكل في السيولة؛

- تحديد احتياجات السيولة بمختلف العملات الأجنبية وتحديد الفجوة المقبولة وذلك على مستوى كل عملة على حدا، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار مدى قدرة البنك على جمع الأموال بالعملات الأجنبية ومدى قدرته على تحويل الفائض في العملة ما إلى عملة أخرى وقدرته على تحويل الفائض من منطقة جغرافية إلى أخرى أو من أي وحدة داخل المجموعة إلى أخرى؛

- إدارة مخاطر السيولة الناتجة عن استخدام الودائع بالعملات الأجنبية لتمويل التوظيفات بالعملة المحلية أو بالعكس مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناجمة عن تغير أسعار الصرف أو التغير في سيولة السوق؛

- استخدام عدة مقاييس لقياس مخاطر السيولة بشكل كمي؛

- استخدام نظام معلومات إداري معتمد مصمم لغرض تزويد الإدارة العليا وفي الوقت المناسب بكافة المعلومات اللازمة حول وضع سيولة البنك؛

- التأكد من وجود موظفين ذوي خبرة بخصائص كل بلد يمارس فيه البنك نشاط وذلك لمعرفة النواحي القانونية والتنظيمية التي قد تؤثر على إدارة السيولة ولمعرفة القيود على تحويل الأموال داخل المجموعة الواحدة؛

- التأكد من وجود آلية تسمح بتوزيع السيولة على وحدات البنك التي قد تواجه أحداثا طارئة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار احتمالية أن تؤثر هذه الأحداث على المجموعة ككل؛

- المحافظة على وجود نشط في الأسواق التي يعتمد عليها البنك كمصدر لتمويل البنك من خلال المحافظة على علاقات طيبة مع الجهات التي تزوده بالأموال مع ضرورة معرفة استعدادهم لتقديم الأموال في الأوقات الحرجة؛

- إدارة مراكز ومخاطر السيولة خلال اليوم وذلك بقياس التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة) اليومية المتوقعة بما في ذلك توقع موعد هذه التدفقات خلال اليوم وتحديد الأولوية في سداد الالتزامات وفقا لتاريخ استحقاقها والتنبؤ بالعجز المحتمل في السيولة خلال اليوم وإجراء الترتيبات اللازمة للحصول على التمويل اللازم لمقابلة الاحتياجات الطارئة خلال اليوم مع ضرورة توفر سياسات وإجراءات وأنظمة لدعم عملية إدارة السيولة خلال اليوم؛

- وضع خطة تمويل للطوارئ بحيث توضح الإجراءات اللازمة لمواجهة نقص السيولة في الأوضاع الطارئة مع مراعاة ما يلي كحد أدنى:

❖ ان تتضمن الخطة وصفا واضحا للإجراءات التي يجب اتباعها للمحافظة على السيولة ولمعالجة حالات النقص في السيولة وأن توضح الإجراءات ذات الأولوية والتي يجي اتخاذها عند الطوارئ مع توضيح وكيفية تفعيل كل إجراء؛

❖ أن توضح الخطة مصادر التمويل المحتملة في حالات الطوارئ والمبالغ المقدرة والتي يمكن تحصيلها من هذه المصادر وكذلك الوقت اللازم لتوفير الأموال من هذه المصادر؛

- ❖ أن تكون الخطة قادرة على مواجهة القضايا المتعلقة بالسيولة ضمن سلسلة من الأوقات المختلفة بما في ذلك السيولة خلال اليوم؛
- ❖ أن تحتوي الخطة على سياسات وإجراءات من شأنها تمكين إدارة البنك من اتخاذ القرارات في القت المناسب وبحيث تكون هذه القرارات مبنية علة معلومات مسبقة، وتمكنها من تنفيذ الإجراءات الطارئة بسرعة ومهارة؛
- ❖ أن يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بما في ذلك صلاحية تنفيذ الخطة مع تشكيل " فريق إدارة الأزمات " وذلك لتسهيل التنسيق الداخلي وعملية اتخاذ القرارات خلال فترات أزمة السيولة.
- ❖ أن توضح الخطة الإجراءات اللازمة لتحقيق أكبر قدر من التنسيق والاتصال الداخلي الفعال بين مختلف مواقع وخطوط العمل في البنك وأن توضح كذلك الحالات والآلية التي يتم فيها الاتصال مع الجهات الخارجية مثل البنك المركزي؛
- ❖ وضع آلية تضمن إيصال معلومات منسقة وواضحة وبشكل متكرر وفي الوقت المناسب للجهات الداخلية والخارجية مثل: البنك المركزي، المساهمين، الدائنين، الموظفين وأي جهات أخرى مشاركة في السوق وذلك لدعم الثقة العامة في البنك في حال حدوث أي مشاكل؛
- ❖ أن توضح الخطة وقت وكيفية الاتصال مع المراسلين ومع الجهات التي تقوم بالحفظ الأمين ومع العملاء؛
- ❖ أن تعكس الخطة برامج البنك المركزي للإقراض ومتطلبات الضمانات والإجراءات للتمكن من الحصول عل التمويل من البنك المركزي إن أمكن؛
- ❖ أن تتضمن الخطة الخطوات المحتملة لمواجهة المدفوعات الحرجة على مستوى اليوم الواحد، وان يتم تعريف المدفوعات الحرجة وترتيبها حسب أولويتها وذلك في حالة ندرة مصادر السيولة اليومية؛
- ❖ مراجعة وفحص الخطة بشكل منتظم للتأكد من فعاليتها التشغيلية وللتأكد من أن الأدوار والمسؤوليات مناسبة ومفهومة وأن مصادر المعلومات محدثة باستمرار وللتثبت من إمكانية تحويل الأموال والضمانات داخل المجموعة؛

- ❖ أن تكون الخطة منسجمة مع خطة استمرارية العمل وأن تكون قابلة للتشغيل عند تنفيذ الترتيبات المتعلقة باستمرارية العمل، مع ضرورة ضمان التنسيق الفعال بين الفريق المسؤول عن إدارة أزمات السيولة والفريق المسؤول عن خطة استمرارية العمل؛
- ❖ الاحتفاظ بأسماء أعضاء الفريق المسؤولين عن تطبيق الخطة ومعلومات تفصيلية عنهم مثل مواقعهم وكيفية الاتصال بهم، مع تحديد الموظفين الذين ينوبون عن الموظفين الذين يتولون المهام الرئيسية، مع ضرورة السماح لأعضاء فريق إدارة أزمات السيولة ومن ينوب عنهم القدرة على الوصول إلى الخطة سواء من داخل البنك أو خارجه؛
- ❖ مراجعة وتحديث الخطة مرة في السنة على الأقل وذلك بعد موافقة مجلس الإدارة على ذلك أو عندما يحدث تغير في ظروف العمل أو في السوق، مع ضرورة مراجعة جميع جوانب الخطة بعد كل عملية تنفيذ لهذه الخطة والتأكد من أنه قد تم اتخاذ إجراءات للمتابعة.

- يجب على البنك أن يدير فاعلية الضمانات المتوفرة لديه وذلك لمقابلة الاحتياجات المتوقعة أو غير المتوقعة للاقتراض ولمقابلة الزيادة المحتملة في الضمانات المطلوبة مع ضرورة مراقبة مكان الاحتفاظ بهذه الضمانات وتقييم مدى جدارة بعض الموجودات كضمانة ومدى قبول البنك المركزي ومزودي الأموال لهذه الموجودات كضمانة وتنويع الضمانات (الموجودات) بحيث يتم مراعاة التركز فيها، حساسية أسعارها ونسب التخفيض التي قد تحدث في قيمتها في حال حدوث أحداث طارئة؛
- وضع مجموعة من المؤشرات (الكمية أو النوعية) للمساعدة في التعرف مبكرا على مشاكل السيولة.
- يجب على إدارة التدقيق الداخلي القيام بالمراجعة الدورية لمدى تطبيق الإطار الذي يحكم إدارة مخاطر السيولة ومراجعة مدى فعاليته.
- الإفصاح من خلال التقارير الدورية عن معلومات كمية عن وضع السيولة لدى البنك إضافة إلى معلومات نوعية عن هيكل إدارة مخاطر السيولة بشكل يوضح أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومختلف الوحدات التنظيمية.

خلاصة الفصل:

نستخلص من دراستنا للفصل الثاني الذي يتناول إدارة مخاطر السيولة في المؤسسات المالية أن المخاطر التي يواجهها البنك أو المؤسسة المالية عديدة ومن أهمها خطر السيولة الذي يتسبب في عرقلة عمل هذا الأخير ويضطره لتحمل خسائر كبيرة وتراجع سمعته.

وهو ما أدى به إلى تبني مختلف الأساليب المعتمدة في إدارة مخاطر السيولة، والتي من ضمنها الرقابة المسبقة على السيولة بتحديد التدفقات النقدية التي يمكن للبنك الحصول عليها وبناء على هذا يتم تحديد احتياجاته من السيولة لمقابلة متطلبات العملاء لسحبها. في هذا السياق جاءت لجنة بازل بالعديد من المبادئ والمعايير التي من شأنها التقليل من هذه المخاطر وتطوير الأنظمة المالية والبنكية العالمية.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعتبر مخاطر السيولة من أهم وأصعب المخاطر التي تمس وتؤثر على المؤسسات المالية وخاصة مؤسسات البريد نظرا للمكانة الهامة التي يحتلها البريد في المجال الاقتصادي والتجاري. ان مؤسسة بريد الجزائر تعتبر من بين أعرق المؤسسات المالية الجزائرية ذات الطابع الصناعي والتجاري والرائدة في مجال الخدمات، نظرا للثقة المجتمعية والانتشار الواسع الذي تحظى به، يعد تحويل مؤسسة البريد الوطني، بريد الجزائر، إلى كيان بنكي تحت مسمى "بريد بنك الجزائر" أحد الحلول الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في الحد من مخاطر السيولة، تعزيز الشمول المالي، وتحسين جودة الخدمات المالية المقدمة للمواطنين خاصة بعد أزمة كورونا التي حدثت سنة 2019. يعتبر هذا التحول خطوة نحو بناء نظام مالي أكثر شمولا وكفاءة، يستفيد من البنية التحتية الواسعة والخبرة التي تتمتع بها مؤسسة البريد، ويعتبر مشروع قيد الدراسة من قبل الحكومة الجزائرية بعد اقتراحه من الوزير الأول السابق في سنة 2023. من أجل ذلك سيتم الاعتماد على استشراف المستقبل في تقديم سيناريوهات محتملة تستند إلى تجارب دولية ناجحة، أبرزها تجربة فرنسا في تحويل "La Poste" إلى "La Banque Postale" في عام 2006. من خلال تقديم تحليل شامل لإمكانية تحويل بريد الجزائر إلى بريد بنك الجزائر باستخدام منهج السيناريو. سيتم استعراض التجربة الفرنسية كنموذج للإلهام، وتحليل السيناريوهات الممكنة بناء على العوامل الاقتصادية، التشريعية، التقنية والاجتماعية في الجزائر. في هذا الفصل سنتطرق لشرح ما سبق في مبحثين هما:

المبحث الأول: سيناريو تحويل بريد الجزائر إلى بنك بريد الجزائر بإسقاط التجربة الفرنسية؛

المبحث الثاني: سيناريو قياس مخاطر السيولة في بنك بريد الجزائر إسقاط تجربة فرنسا.

المبحث الأول: سيناريو تحويل بريد الجزائر إلى بنك بريد الجزائر بإسقاط التجربة الفرنسية

مؤسسة بريد الجزائر هي المؤسسة الوطنية لخدمات البريد في الجزائر. تعتبر من أقدم المؤسسات العاملة في مجال البريد وتمثل جزءًا هاما من البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات البريدية للمواطنين والشركات. ان مشروع إنشاء بنك بريدي في الجزائر هو خطوة استراتيجية تهدف لتعزيز الشمول المالي وتحسين الوصول إلى الخدمات المصرفية في البلاد، خاصة في المناطق الريفية والنائية. هذا المشروع يستند إلى عدة تجارب ناجحة في دول مثل فرنسا والمغرب، حيث تم استغلال شبكة مكاتب البريد لتقديم خدمات مصرفية متنوعة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمنهج السيناريو

1. النبذة التاريخية ومفهوم السيناريو:

أ. **النبذة التاريخية:**

منذ العصور القديمة والتكهنات التي تدور حول المصير البشري غُرست ثقافة الأسطورة وعلم الكون الديني في العقل البشري، حيث ذكرت الأساطير ما هو آت من نهاية العالم ويوم القيامة، وفي كثير من الأحيان تنقل هذه الأساطير رسائل أخلاقية إلى الآن، أعطت هذه القصص والأساطير دفعة قوية لإعطاء معنى للحالة الإنسانية والعمل بجدارة وبهذا فأنها كانت السيناريوهات الأولى لظهور السيناريو. [1]

ومن ضمن السيناريوهات التي وُجدت منذ القدم، تلك التي قامت بها شركة RAND في عام 1954م، بوضع وتصميم تصور لشكل الحاسوب المنزلي المتوقع أن يكون عليه في عام 2004م.

وظهر تحليل السيناريو لأول مرة مع التخطيط الإستراتيجي خلال السنوات الأولى من الحرب الباردة، كوسيلة لتحليل الحرب وسرعان ما عرف أهميته "هيرمان كان" "Herman"واستطاع تطوير استخدامه.

[1] – جمال جارحي سعداوي، محمد، بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية، رسالة ماجستير في تخصص التصميم الصناعي، مقدمة إلى كلية الفنون التطبيقية بجامعة حلوان، مصر، 2016، ص 50، (بتصرف).

وفي فترة السبعينات والثمانينيات تمت التجربة في شركة "Royal Dutch Shell" الهولندية، على يد "بير واك" "Bear woak" كأسلوب للإدارة الإستراتيجية. نتج بناء على جهد مجموعة صغيرة من الاستشاريين العالمين من شركات كبرى لتوسيع وجهات النظر حول كيفية وضع الشركة على طريق التطور العالمي، وصارت"Dutch Shell"الهولندية رائدة في استخدام السيناريوهات في التخطيط بقطاع الأعمال، ولكن السوابق المباشرة من السيناريوهات المعاصرة تكمن في دراسة المستقبل من 1980، حيث وردت مخاوف ناشئة حول الاكتفاء طويل الأجل بالموارد الطبيعية لدعم الزيادة الحاصلة في السكان والاقتصاديات العالمية. وبعد فترة هدوء كبير خلال 1980 بدأت الجولة الثانية من التحليل العالمي المتكامل في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينات، وتطورت بسبب المخاوف المتمحورة حول تغير المناخ والتنمية المستدامة حيث أن طبيعة تغير المناخ طويلة الأجل ولّدت قضية سيناريوهات الطاقة في العالم، التي لا تعد ولا تحصى وأهمها تلك التي كانت للجنة الحكومية الدولية بشأن تغير المناخ سنة 1992.

ب. مفهوم السيناريو:

يعتبر السيناريو أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية وأكثرها شيوعًا، وتأتي كلمة "سيناريو" Scenario من الفنون المسرحية والسينما، حيث يُنظم التسلسل في الأحداث والشخصيات.[1]

فالسيناريو لغة يعني: كتابة مفصلة لسير الأحداث.

والسيناريو أداة للتنبؤ بالمستقبل، بغض النظر عن الوصول إلى هدف معين، ويرى آخرون أن السيناريو وسيلة لصنع المستقبل وأداة للتخطيط الاستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات المستقبلية المبنية على الظروف البيئية الممكنة.

[1] – أنيس رزوق، وجبة إبداع وابتكار: الاستشراف بالسيناريو –مفهوم السيناريو–، شبكة بيئة أبو ظبي، 2017، عبر الموقع: abudhabienv.ae، تاريخ الاطلاع: 2024/05/16 . 13:25.

والسيناريو هو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، ويوضح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقًا من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض. والأصل أن تنتهي كل الدراسات المستقبلية إلى سيناريوهات، أي إلى مسارات وصور مستقبلية بديلة، فهذا هو المنتج النهائي لكل طرق البحث المستقبلي؛ ولهذا فإن بعض الباحثين يعتبرون السيناريو الأداة التي تعطي للدراسات المستقبلية نوعًا من الوحدة المنهجية، وذلك على الرغم من أن الطرق التي قد تستخدم في إنتاج السيناريوهات تتنوع تنوعًا شديدًا، فالسيناريوهات تُبنى بطرق محددة كما أنها في ذات الوقت يمكن أن تُبنى بطرق مختلفة تعتمد على الخيال العلمي والأدبي والاستبصار، وعمومًا فإن السيناريوهات تصف إمكانات بديلة للمستقبل، وتقدم عرضًا للاختيارات المتاحة أمام الفعل الإنساني، مع بيان نتائجها المتوقعة، وقد ينطوي تحليل السيناريوهات على توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغي عمله. ويشير هذا التعريف إلى ثلاثة عناصر رئيسية لابد من توضيحها وهي:

- **وصف وضع مستقبلي**: وصف خصائص ظاهرة ما كالتطور التكنولوجي عام 2030، وصف وضع شركة ما من حيث مزاياها التنافسية، نصيبها من السوق العالمي، نوعية التكنولوجيا بها، نوعية وكمية العمالة...الخ، أو وصف المجتمع ما بأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتوزيع الدخل ومستوى التعليم...الخ. وهنا يجب التمييز بين نوعين أساسيين من السيناريوهات وهما:

❖ **السيناريو الاستطلاعي**: فحينما يكون الوضع المستقبلي الذي نقوم بدراسته هو وصف مستقبلي ممكن أو محتمل الحدوث، يكون السيناريو سيناريو استطلاعيًا Exploratory؛ أي أننا نبدأ من المعطيات والاتجاهات العامة القائمة فعلًا، في محاولة لاستطلاع ما يمكن أن تؤدي إليه الأحداث أو التصرفات المحتملة والممكنة من تطورات في المستقبل، وذلك دون التزام مسبق بصورة أو أهداف محددة نسعى لبلوغها، وهنا يمكن القول إن هذا السيناريو يتيح الفرصة لعدد كبير من الاحتمالات أو البدائل ويثري النقاش، مما يجعلنا نطلق على مثل هذا النوع من السيناريوهات أحيانًا سيناريوهات متوجهة للأمام Scenarios forward.

❖ **السيناريو الاستهدافي:** وهو يمثل الوضع المستقبلي في نهاية الفترة محل الاستشراف (الدراسة والتحليل) وصفًا مرغوبًا فيه Desired، يمكن القول إننا بصدد دراسة سيناريوهات استهدافية Normative أو سيناريوهات مرجوة Anticipatory، ونقطة البدء هنا تبنى على مجموعة أهداف محددة ينبغي تحقيقها في المستقبل ويتم ترجمتها لصورة مستقبلية متناسقة. ويرجع الباحث إلى الحاضر لكي يكتشف المسار أو المسارات الممكنة لتحقيق هذه الأهداف المرجوة أو الصورة المستقبلية المبتغاة.

- **الوضع الابتدائي:** لكل سيناريو نقطة انطلاق أو مجموعة شروط أولية Conditions Initial ومن المهم التحديد الدقيق لهذه الشروط، فهي في السيناريو الاستطلاعي ستكون الخلفية لإطار الحركة تؤدي في نهاية المطاف الى صورة مستقبلية أو أخرى، أما في حالة السيناريو الاستهدافي فإنها ستكون نقطة الأصل التي يتعين الرجوع إليها من الصورة المستقبلية المبتغاة عبر مسار أو مسارات بديلة. ومن الضروري أن نميز في كلتا الحالتين بين الوقائع والقوى الفاعلة، ويمكن توضيح ذلك بما يلي:

❖ **الوقائع:** حقائق ومشاهدات فعلية تتعلق بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والمؤثرات الخارجية، والاتجاهات العامة السائدة والاتجاهات المغايرة؛

❖ **القوى الفاعلة:** قوى رسمية أو غير رسمية، صاحبة أكبر أثر في تشكيل الأحداث سواء بالفعل أو برد الفعل ويعتبر تحديد هذه القوى، وتحليل سلوكها والوقوف على مشروعاتها، وخططها أو استراتيجياتها المستقبلية، وتحديد ما تملكه من إمكانات أو وسائل لتحويل مشروعاتها إلى واقع.

- **وصف مسار أو مسارات مستقبلية:** ويقصد بالمسارات المستقبلية التتابع المفترض للمشاهد (الأحداث) أو النوعيات المقصودة للظاهرة (الظواهر) موضع البحث عبر الزمن. وذلك انطلاقًا من الوضع الابتدائي (الفعلي أو المفترض) في حالة السيناريوهات الاستطلاعية، أو من الصورة المستقبلية المرجوة في حالة السيناريوهات المستهدفة. ويتشكل المسار المستقبلي من خلال تحليل جملة من الأحداث والتصرفات والتفاعلات التي تنشأ بينها والآثار التي تنتج عنها عبر الزمن، ويمكن توضيح المقصود بالأحداث والتصرفات كما يلي:

❖ **الأحداث** Events: وهي وقائع غير مقصودة لا يمكن التحكم فيها خلال الفترة الزمنية التي يغطيها السيناريو؛ مثل الظروف الجوية أو المناخية، والكوارث الطبيعية، والاكتشافات التكنولوجية وخاصة في المجتمعات غير المنتجة للعلم والتكنولوجيا. وعمومًا فالأحداث عبارة عن متغيرات خارجية عن عملية بناء السيناريوهات.

❖ **التصرفات** Actions: وتمثل التغيرات المقصودة في الظواهر الداخلة في السيناريوهات، ومن ثم فهي تخضع لاتخاذ قرار بشأنها أو لتصورات كاتب السيناريو؛ ومن أمثلتها التغيير في الهيكل الاقتصادي، أو التنظيم الاجتماعي. وفي حالة السيناريوهات الاستطلاعية يمكن استقراء التصرفات من خلال فهم مصالح الفاعلين وسلوكياتهم وحدود حركاتهم، أما في حالة السيناريوهات الاستهدافية فيمكن استقراء التصرفات من خلال نوعية الأهداف المرجوة.

2. أنواع السيناريوهات وطرق بنائها:

أ. **أنواع السيناريوهات:** وتنقسم إلى: [1]

- **من حيث مفهوم السيناريوهات:** من خلال تحليل مفهوم السيناريوهات، يمكننا تصنيف السيناريوهات من حيث الهدف منه إلى:

❖ **سيناريوهات استطلاعية:** تنطلق من الوضع الراهن لتضع عدة احتمالات وبدائل للمستقبل.

❖ **سيناريوهات استهدافية:** تنطلق من تحديد هدف مستقبلي ثم العودة إلى الحاضر لتحديد المسارات التي من المحتمل أن تقودنا اتجاه تحقيق هذا الهدف؛ لذلك يطلق عليها السيناريوهات العكسية، أو سيناريوهات العودة إلى الوراء.

- **من حيث تحديد نوع السيناريو:** ومن خلال تحديد نوع السيناريو المستخدم لعدة سيناريوهات الواجب صياغتها وهي:

[1] . جورج وجيه عزيز، دراسة المستقبل واستبصار مفهوم التصميم المستقبلي، بحث منشور بمجلة التصميم الدولية، القاهرة، الاصدار الرابع، 2014، ص 18.

❖ **سيناريو خالٍ من المفاجآت:** يفترض هذا السيناريو أن الأحداث ستستمر كما هي عليها الآن؛

❖ **سيناريو تفاؤلي:** يفترض أن الأحداث ستتحسن كثيرًا عمّا كانت عليه في الماضي؛

❖ **سيناريو تشاؤمي:** يفترض أن الوضع سيصبح أسوا بكثير مما كان عليه في الماضي؛

❖ **سيناريو الكارثة:** يفترض أن الأحداث ستسوء بشكل مرعب، وأن الوضع سينهار؛

❖ **سيناريو الثورة أو الراديكالي أو الانقلابي:** شيء مدهش ورائع، سيحدث شيء لم نكن نحلم به؛

- **من حيث القابلية والرفض:** وهي:

❖ **سيناريو مرجعي:** يعبر عن الوضع الأكثر احتمالًا لتطور الظاهرة محل الدراسة؛

❖ **سيناريو متفائل:** يعبر عن الأمل في مسار تطور الظاهرة؛

❖ **سيناريو متشائم:** يعبر عن حالة عدم توافق الظروف، والاتجاه بالحال إلى كارثة أو موقف صعب؛

كما ان هناك تقسيمات أخرى كالتالي:

- سيناريو مرجعي أو استمرار الوضع القائم.
- سيناريو الانهيار أي بلوغ تناقضات النظام حدا يفجره من الداخل.
- سيناريو العصر الذهبي وهو مبنى على العودة إلى فترة زمنية سابقة يفترض أنها تمثل الحياة الأمنة الوديعة.

لكن إذا أردنا أن نتجه إلى سيناريو مرغوب ومثالي، هنا يكون سيناريو معياري (سيناريو استهدافي، أو سيناريو إلى الوراء)، فإننا نحدد الهدف المستقبلي المرغوب، ثم نعود إلى الوضع الراهن لتحديد المسارات الممكنة التي تقود إلى تحقيق هذا الهدف أو هذه الصورة المثالية.

- **من حيث الشمول:** نجد فيها: [1]

❖ **سيناريوهات شاملة:** وهي تتعلق بالعالم بأكمله أو إقليم معين أو بلد ما على كافة المجالات: الصناعية، التكنولوجية، الزراعية، التربوية..؛

❖ **سيناريوهات متخصصة:** وهي تعني بقطاع واحد في المجتمع.

ب. **طرق بناء السيناريو:** توجد ثلاث طرق متعارف عليها لبناء السيناريو، وهي: [2]

- **الطريقة الحدسية أو اللانظامية:** الأساس في هذه الطريقة هو الحَدْس وإعمال قدرات التصور والخيال والتفكير الكيفي Qualitative، وهذا هو الأصل التاريخي للسيناريو، وهنا يتم التعامل مع السيناريو على أنه أحد أساليب دراسة المستقبل وليس منتجًا نهائيًا لأية دراسة مستقبلية، وبناء السيناريو طبقًا لهذه الطريقة يهتم بتصميم مجموعة من الشروط الابتدائية، وينظر للوسائل الكمية كعناصر مساعدة، ولا يتوقع أن يلتزم كاتب السيناريو بالافتراضات التي وضعها، إذ يبقى العنصر الأساسي في هذه العملية هو الحدس والخيال والاستبصار.

- **طريقة النمذجة أو الطريقة النظامية:** تعتمد هذه الطريقة على الطرق الحسابية الكمية بصفة عامة، وعلى النماذج بوجه خاص، وتتميز هذه الطريقة بالقدرة على التعامل مع عدد ضخم من المتغيرات والنماذج الفرعية، والتنسيق بين سلوكها، وحساب نتائج الخيارات المختلفة، وتقدير ما يصاحبها من تكاليف ومنافع، وبناء السيناريو طبقًا لهذه الطريقة يتطلب تزويد النموذج في البداية بمعطيات وتوجهات معينة، والتي تندرج عادة ضمن الشروط الابتدائية للسيناريو، والتي تقدم من خلال الباحث المسئول عن السيناريو، وهنا يظهر دور الحدس والتخيل بجانب المعلومات والوقائع الخاصة عند تصميم الشروط الابتدائية للسيناريوهات غير السيناريو المرجعي، حيث تكون هذه الشروط متخيلة أو مصنوعة على مقاس السيناريو.

[1] – محمود علي أحمد السيد. زكريا محمد هيبة، الدراسات المستقبلية في التعليم السيناريوهات نموذجا: طرق ومنهجية بنائها ومعايير جودتها، مجلة العلوم التربوية، جامعة طيبة، مصر، 2018، ص 15 (بتصرف).

[2] – محمود علي أحمد السيد. زكريا محمد هيبة، مرجع سابق، ص 17 (بتصرف).

- **الطريقة التفاعلية:** وهي الطريقة العملية التي أمكنها الجمع بين مميزات الطريقتين السابقتين، حيث يتم تطبيق الطريقة الحدسية في مرحلة وطريقة النمذجة في مرحلة أخرى، أو يتم التفاعل بينهما في كل مرحلة وفقًا لما تقتضيه جودة النتائج؛ بغية الوصول إلى سيناريوهات جيدة.

3. عناصر السيناريو:

للسيناريو عناصر يبنى عليها وهي: [1]

أ. **الأحداث المحركة:** وهي الأحداث أو القوة الدافعة لحدوث التغير بين الحاضر والمستقبل، وتنقسم بدورها إلى:

- **المنطق:** إذا كانت الأحداث المحركة تجيب عن سؤال ما الذي يتغير؟ وكيف يتغير؟ فإن منطق الأحداث وتدفقها هو الذي يجيب عن سؤال لماذا يحدث التغير؟

- **القصة:** وهي بمنزلة الخط الواصل بين نقطة البداية ونقطة النهاية، هي النسيج الذي يغلف العلاقة بين المقدمات والنتائج، ويصف تطورها، ويجب التعامل مع السيناريو وكأنه يشبه فيلما سينمائيا عن المستقبل، لقطات جامدة وسريعة للوضع المستقبلي، ويجب أن تدور القصة حول الأسئلة الحرجة التي يجب أن يطرحها كل مدير ورجل أعمال على نفسه مثل: ما أخطر الأشياء التي تهدد الشركة؟ وكيف أتخيل مستقبل شركتي بعد عشر سنوات من الان؟

- **النهايات:** يجب أن تكون هناك نهاية واحدة ومحددة وواضحة لكل سيناريو، إلا أنه يجب الاحتراس من التعامل مع النهايات على أنها تنبؤات بأحداث مستقبلية، فما هي سوى تنبؤات منطقية تبنى على أساس عملي من دراسة الماضي والحاضر.

[1] – بخيتة سعيد المنصوري ـ عبد مرزوق الظهوري، التخطيط بالسيناريوهات واستشراف لمستقبل، كلية التقنية العليا، الامارات العربية المتحدة، 2019، ص ص 22 23. (بتصرف).

- **البدايات:** يجب أن يتخذ السيناريو نقطة بداية محددة زمنيا، واختلف الخبراء في تحديد نقاط البداية للسيناريو، منهم من يرى البدء بنقطة النهاية من الحاضر، ومنهم من يرى البدء بالعودة قليلا إلى الوراء، ليضمن أفضل ملاحظة لتطور الزمني للظواهر موضع البحث.

4. معايير وخطوات بناء السيناريوهات المستقبلية:

أ. **معايير جودة السيناريوهات المستقبلية:** هناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقويم السيناريوهات المطروحة حول المستقبل والحكم على جودتها وصلاحيتها للتنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من الدقة، من بين هذه المعايير ما يلي: [1]

- **قدر من التمايز والاختلاف:** أيا كان عدد السيناريوهات فمن المهم أن يكون بينها قدر واضح وملموس من الاختلاف والتمايز، أن يتضمن السيناريو الصدمة والمفاجأة والخروج عن المألوف.

- **الاتساق الداخلي:** فمن المهم أن يكون السيناريو متناسق بين مكوناته وعادة ما يوصف الاتساق الداخلي بأنه الخلو من التنافر أو الناقض، وهذا لا يعني أن يمثل السيناريو أوضاعا مثالية وإنما يمثل أوضاعا ممكنة معقولة. فإنها لن تخلو من التناقضات داخل أي منها، فالتناقض في نهاية المطاف هو محرك السيناريو ومولد التطور.

- **سهولة الفهم:** من سمات السيناريو الجيد أن يكون سهل الفهم فالقصد من تحليل السيناريوهات مساعدة الناس على التعلم.

- **المعقولية:** أي يمكن حدوثه وليس محض خيال، ولذا ينبغي أن يتصف السيناريو الجيد بالمعقولية، يعني سرد قصة الانتقال من الوضع الابتدائي إلى الوضع المستقبلي بطريقة منطقية منظمة.

- **توقع الاضطرابات ونقاط التحول:** أي القدرة على توقع الأحداث المثيرة للاضطراب في السيناريو أو المؤدية إلى انحرافه عن مسار الطبيعي.

[1] – بخيتة سعيد المنصوري . عبد مرزوق الظهوري، مرجع سابق، ص 23.

- **أساس لاتخاذ القرارات والتخطيط:** لا خير في السيناريوهات، أي لا معنى لعملية التحليل ان لم يكن فيها فائدة لعملية صناعة القرارات والتخطيط لمستقبل أفضل، سواء أكان الطريق لتحقيق تلك الفائدة مباشرا أو غير مباشر.

ب. **خطوات بناء وتحليل سيناريو:** وتتم عملية بناء السيناريوهات من خلال ثلاث مراحل:

- أُولها –جمع المعلومات وإجراء مسح شامل لتحديد القوى المحرّكة للظاهرة المدروسة، وأهم التوجهات المستقبلية المتوقعة.
- وثانيهما –تصميم هيكل السيناريو، وتشكيل مجموعة من الصور المستقبلية البديلة التي يتم فحصها والتأكد من مدى تماسك مكوناتها الداخلية
- وثالثهما –يتم ببناء استراتيجية متكاملة ورسم المسارات التي يمكن أن تؤدي لهذه الصور المستقبلية. ومن المهم تحديد الاتجاهات والأحداث التي يشتمل عليها كل سيناريو للتعرف على معيار ثبات السيناريو.

وتسير خطوات بناء السيناريو وفق الخطوات التالية:

❖ **الخطوة الأولى: وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة**

تشمل هذه الخطوة على استعراض العناصر الرئيسة في الوضع الراهن وبيان نقاط القوة والضعف، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة والسائدة، والاتجاهات العامة البازغة أو إرهاصات التغيير التي تُنبئ بتحولات مهمة في المستقبل، ثم يتم استخلاص المشكلات أو القضايا الرئيسة التي يتعين البحث عن إجابات لها عند كتابة السيناريوهات، حيث يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات داخلية تنتمي إلى النسق محل الدراسة، ومتغيرات خارجية تعبر عن البيئة التي يعمل فيها النسق. قاعدة الفعل: ماهي مشكلة والأطراف الفاعلة؟ تحليل سوات ." SWOT"

❖ **الخطوة الثانية: فهم ديناميكية النسق والقوى المحرّكة له**

فالهدف من هذه الخطوة الكشف عن القوى المحرّكة في النسق وتحليل العلاقات والتشابكات بما يساعد على فهم ديناميكية النسق. أي يتم تحديد جوانب وحدود النظام والعلاقات بين أجزائه والاتجاهات المؤثرة. ويقصد بالقوى المحرّكة أو الفاعلين الرئيسيين: هم أولئك الفاعلين الذين يمارسون درجة محسوسة من السيطرة أو التحكم بشكل مباشر أو غير مباشر في النسق، ولا توجد طريقة نظامية محددة يمكن اتباعها لتحديد هؤلاء الفاعلين، فعادة ما يتم تحديد الفاعلين بشكل حدسي اعتمادًا على المعلومات المتوافرة عن النسق. ويمكن تقسيم القوى المحرِّكة للنسق أو النظام إلى قوى على المستوى الكبير Macro مثل الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والمجتمعية، وقوى على مستوى النظام المدروس Micro. ويمكن الاستعانة في هذه الخطوة بأسلوب "تحليل الآثار" باستخدام المصفوفة الشبكية ومصفوفة الآثار المقطعية، لفهم ديناميكية النسق للنظام أو للمؤسسة التعليمية، والكشف عن القوى المحركة لهذا النسق. وتقوم هذه المصفوفة على أساس فرضية مؤداها أن معظم الأحداث والاتجاهات ترتبط بطريقة أو بأخرى بتأثير متبادل فيما بينها؛ لذا فإن هذه المصفوفة تستخدم لتنظيم البيانات التي تُجمع عن مؤسسة ما وللفحص المنظم للعلاقات المتبادلة بين مختلف الأحداث الممكنة إحصائيًا، وهذه العلاقات المتبادلة والمتداخلة تسمى بالتأثير المتقاطع. ويمكن تصنيف تلك القوى الفاعلة أو المؤثرة من حيث قوة تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي تتسم بها، حيث يمكن وضع مقياس يمثل أبعادًا ثلاثة هي (عالٍ/ متوسط/ ضعيف). هناك أربعة أنواع من القوى والعوامل المؤثرة والتي تنقسم تبعًا لمستوى تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي يتسم بها المستقبل نحوها، وتشمل:

- ❖ القوى والعوامل (عالية التأثير مع وجود درجة عالية من عدم اليقين)؛
- ❖ القوى والعوامل (عالية التأثير مع وجود درجة ضعيفة من عدم اليقين)؛
- ❖ القوى والعوامل (ضعيفة التأثير مع وجود درجة عالية من عدم اليقين)؛
- ❖ القوى والعوامل (ضعيفة التأثير مع وجود درجة ضعيفة من عدم اليقين)؛

الشكل رقم04: كيفية ترتيب الأفكار وبناء معاني لها خلال النقاش.



المصدر: محمد العربي، بناء السيناريوهات المستقبلية لدليل نقدي، وحدات الدراسات المستقبلية، مكتبة الإسكندرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 28.

- **الخطوة الثالثة: تحديد السيناريوهات البديلة**

الغرض من هذه الخطوة هو حصر البدائل الممكنة بالنسبة للعوامل المختلفة الداخلة في كل مجال من مجالات التأثير وذلك في ضوء فهم ديناميكية النسق والقوى المحرّكة له وسلوك الفاعلين، ويتم ذلك إما عن طريق تحليل العوامل المؤثرة على تحريك النسق وتحديد عدد من البدائل الممكنة، أو عن طريق تحديد العوامل الرئيسية داخل كل مجال من مجالات التي تؤثر في النسق، ويتم وصف الحالة الراهنة لكل عامل وعرض الإسقاطات أو التنبؤات البديلة لكل عامل خلال الأفق الزمني المحدد لكل سيناريو وهذه الطريقة أكثر تفصيلًا في تحديد ملامح السيناريوهات البديلة. وفي هذا السياق، يمكن القول إن الدراسات المستقبلية تعتمد على نوعين من الأساليب المنهجية وهما:

- ❖ الأساليب التنبؤية Predictive التي تهدف لتوقع مستقبل معين؛
- ❖ الأساليب الإبداعية Creative التي تتعامل مع المستقبل على أنه مجال مفتوح للتأثير الإنساني بهدف استكشاف البدائل المستقبلية الممكنة أو المحتملة، حيث أن الدراسات المستقبلية مجال متعدد التخصصات Multidisciplinary يهتم بدراسة البدائل والمسارات المستقبلية الممكنة أو المحتملة؛

وتتضمن هذه الخطوة من خطوات بناء السيناريوهات وصف الحالة الراهنة لأبعاد الظاهرة محل الدراسة، ثم عرض التنبؤات المستقبلية البديلة. ويمكن أن تتضمن البدائل المحتملة للسيناريوهات الاستطلاعية ثلاثة بدائل هي:

- ❖ استمرار الوضع القائم حيث يكون هناك مقاومة للتغيير والإصلاح، هذا بالإضافة إلى إمكانية حدوث تدهور في الوضع القائم إلى الأسوأ؛
- ❖ حدوث بعض أوجه الإصلاح والتطوير الجزئي، وذلك بين الرغبة في الإصلاح والتطوير الجزئي والرغبة في بقاء الأوضاع كما هي من أجل تحقيق الاستقرار؛
- ❖ حدوث تحول كيفي ونقلة نوعية من خلال إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية الخلاقة، والاعتماد على المبادرة الاستباقية بدلًا من الأساليب القائمة على رد الفعل؛

- **الخطوة الرابعة: كتابة السيناريوهات**

يسبق هذه الخطوة خطوة ضمنية تتعلق بفرز السيناريوهات البديلة والمقارنة بينها لاستكشاف التمايز بينها لتحديد عدة بدائل مستقبلية، تقتضي عملية كتابة وتفسير السيناريوهات المختارة استيفاء مدخلات السيناريوهات للمعلومات سواء بإضافة عوامل أو تفاصيل معينة، أو بدمج تطورات مستقبلية أخرى في السيناريوهات المختارة، ثم التعرف على ردود الفعل المحتملة (التصرفات) لكل الأطراف المعنية بالتطورات التي يشتمل عليها كل سيناريو، وفي النهاية يتم صياغة كل سيناريو بشكل سردي، وهنا ينبغي إبراز صياغة العناصر الثلاثة للسيناريو: الشروط الابتدائية، المسار المستقبلي، الوضع المستقبلي.

- **الخطوة الخامسة: تحليل نتائج السيناريوهات (السيناريو المستهدف)**

يتوقف ما يتم إنجازه في هذه الخطوة الأخيرة في عملية بناء وتحليل السيناريوهات على الغرض الذي أجريت من أجله هذه العملية أصلا، فهذا الغرض يمكن أن يكون مجرد الاكتفاء بتحليل مقارن للسيناريوهات حين تأخذ الدراسة المستقبلية طابعًا استطلاعيًا، أما إذا كان طابع الدراسة استهدافي فإنه يجعل من تحليل السيناريوهات مجرد معبر للتخطيط ورسم السياسات طويلة المدى وما هي الإستراتيجية الواجب الالتزام بها لوضع الرؤية المستقبلية موضع التطبيق.

المطلب الثاني: تجربة بنك بريد فرنسا

1. تعريف البنك البريدي:

البنك البريدي هو مؤسسة مالية تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية وتشمل: الأنشطة المصرفية وتعني هذه الخدمة تقديم الخدمات للأفراد والعائلات مثل فتح الحسابات الجارية وحسابات التوفير ومنح القروض والبطاقات الائتمانية وغيرها. [1]

2. تعريف البنك البريدي الفرنسي:

البنك البريدي مؤسسة عمومية مملوكة بالكامل لبريد فرنسا لديها مجلس إدارة ومجلس إشرافي. يشغل البريد بنك مكانة متميزة في النظام المصرفي الفرنسي، منذ بداية نشاطه سنة 2006 والى غاية يومنا هذا، وهو ما يتجلى من خلال دوره في تقديم خدمات مصرفية لعدد معتبر من الزبائن، وسنتعرف عليه فيما يلي: [2]

تأسس البنك البريدي الفرنسي بموجب المادة 16 من القانون رقم 2005 – 516 المتعلق بتنظيم الأنشطة البريدية الصادر في 20 ماي 2005 حيث استحدث بريد فرنسا فرعا له في شكل مؤسسة ائتمان تتولى القيام بالعمليات المصرفية. وعلى رأسها منح القروض بدون ادخار مسبق وهو ما تجسد منذ سنة 2005.

---

[1]- Modifié à partir de "La Banque Postale : effectif mondial 2021". Statiste (en français). Archivé de l'original le 20/06/2023. Récupéré le : 16/09/2023, Date d'accès :12/05/2024-15 :02.

[2] – مشاور محمود – خلاف فاتح، عن امكانية استحداث البريد بنك في النظام المصرفي الجزائري: رؤية قانونية على ضوء التجربة الفرنسية، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد: 12، العدد: 02-2021، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية، الجزائر، 2021، ص439، (بتصرف).

حيث اتخذ البريد بنك الفرنسي شكل شركة مساهمة، برأسمال محرر بالكامل قدره مبلغ ستة ملايير وخمسمائة وخمسة وثمانون مليون وثلاثة مائة وخمسون ألف ومئتان وثمانية عشر"6.585.350.218" أورو، يملك بريد فرنسا أغلبيته طبقا للمادة السادسة من القانون الأساسي للبريد بنك الفرنسي. ويقوم بمنح القروض العقارية؛ اضافة للخدمات التي كان يقدمها سابقا وانطلق في مزاولة نشاطه بصفة فعلية في جانفي 2006 وشهد مجال خدماته المصرفية اتساعا بصفة متدرجة. عمل بنك بريد فرنسا على تطوير خدماته المصرفية بما يتلاءم ومتطلبات الجمهور ففي فترة وجيزة قام بفتح عشرة ملايين حساب مصرفي وتوفير خمسة ملايين بطاقة مصرفية مستفيدا من تجربة بريد فرنسا في إدارة وتسيير الحسابات وخدمات التوفير بأنواعها وكذا التحويلات والاقتطاعات. واعتمد في تسويق خدماته المصرفية على سياسة القرب والتقرب من الجمهور مما ساهم في كسب زبائن جدد في ظل اتساع وكثافة شبكة المكاتب البريدية على مستوى جميع البلديات الفرنسية فتعد من أكبر الشبكات المصرفية مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى اضافة لجهود المؤسسة الأم "بريد فرنسا " في عصرنة هذه الشبكة من خلال التنظيم والهيكلة والتنافسية بتأهيل الاطارات المالية المسيرة وكذا الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة بتوفير خدمات مصرفية عبر الانترنت والهواتف الذكية وتوفير الموزعات الآلية.

3. تنظيم بنك بريد فرنسا:

قصد الاستجابة لمتطلبات الحوكمة في المجال المصرفي، تبنى البريد بنك الفرنسي تنظيما من شأنه تحقيق الفعالية في التسيير وتوزيع الصلاحيات بين أجهزته، وهو ما يتجلى من خلال اسناد مهام الإدارة لمجلس المديرين، ومهام الرقابة لمجلس المراقبة. [1]

أ. **إدارة البريد بنك فرنسا:** يتولى ادارة البريد بنك مجلس جماعي يتألف من عضوين على الاقل وخمسة أعضاء على الأكثر من بينهم الرئيس يعنيهم مجلس المراقبة طبقا لنص المادة 11 من القانون الأساسي للبنك ويتولون مهامهم لمدة 5 سنوات قابلة للتجديد، شريطة عدم الجمع بين العضوية في مجلس المديرين ومجلس المراقبة اضافة لكونهم أشخاص طبيعيين فقط تتوافر فيهم النزاهة والخبرة والتأهيل في المجال المالي والمصرفي. يتعين على هذا المجلس تقديم تقرير يتعلق بنشاط البنك كل ثلاث أشهر واعداد تقارير الحسابات السنوية ويمكنه أيضا اقتراح تخصيص نتائج السنة المالية المنقضية.

[1] – مشاور محمود . خلاف فاتح، مرجع سابق، ص ص 440 – 442، (بتصرف).

ب. **الرقابة على إدارة البريد بنك الفرنسي:** يتولى مهمة الرقابة على إدارة البريد بنك الفرنسي مجلس المراقبة ويتكون من 5 أعضاء على الأقل و18 عضوا على الأكثر، يتم تعيينهم من قبل الجمعية العامة العادية لمدة 5 سنوات قابلة للتجديد، ويمكن عزلهم بالطريقة نفسها. يشترط فيهم النزاهة والخبرة والتأهيل وفق شروط ممارسة النشاط المصرفي وينتخب هذا المجلس من بين أعضائه رئيسا ونائبا له يمارسان مهامهما خلال فترة عضويتهما. يختص مجلس المراقبة بالرقابة على أعمال مجلس المديرين في تسييره وإدارته للبنك، اذ يقوم بعمليات التدقيق والرقابة التي يراها ملائمة وابداء الملاحظات حول عمل مجلس المديرين وتقاريره وحسابات السنة المالية وتقديمها للجمعية العامة العادية للبريد بنك.

4. خدمات البريد بنك الفرنسي:

حسب آخر الاحصائيات فإن بريد بنك فرنسا يقدم الخدمات التالية:[1]

أ. **الخدمات المصرفية للأفراد:** قام البريد بنك الفرنسي ببناء قاعدة مصرفية تاريخية قوية في مجال الخدمات المصرفية المقدمة للأفراد خلال 15 عامًا.

البريد بنك فرنسا عالمي ومحلي، اذ يرافق أزيد من 20 مليون عميل غالبيتهم أشخاص طبيعيون، من الأكثر هشاشة حتى الأثرياء، بشبكة فريدة من الفروع المتقاربة من حيث المسافة (17,000 نقطة اتصال بما في ذلك 7,600 مكتب بريد، وكالات بلدية، ومتاجر بديلة) ومجموعة كاملة من المنتجات والخدمات المتاحة للجميع، في مجالات الودائع ووسائل الدفع المختلفة، والادخار، والائتمان الموجه منع للإسكان والاستهلاك، وأيضا التأمين.

في إطار خطته الاستراتيجية "البريد بنك 2030"، سيعزز البريد بنك مواقعه من خلال فتح آفاق طموحة وتطوير عروض حول ثلاث علامات تجارية متميزة هي: La Banque postale، la banque au quotidien، Ma French Bank، la banque 100% mobile وBPE، وla banque privée. وضع البريد بنك لنفسه طموحا ليصبح البنك المفضل للفرنسيين، من خلال العمل على كسب مكانة هامة لدى العملاء بحلول عام 2024.

[1] - Activités , groupe La Banque postal , www.labanquepostale.com, Date d'accès : 14/05/2024 – 12:06.

ب. **الخدمات المصرفية للتمويل والاستثمار:** يقدم البريد بنك الفرنسي خدماته واستشارته وخبراته للأشخاص الطبيعيين والمعنويين وتتمثل في أنشطة التمويل والاستثمار التالية:

- أنشطة التمويل التجاري للكيانات المعنوية؛
- أنشطة البنك الاستثماري والتمويل **(BFI)**، وهي:

❖ عمليات التمويل المهيكلة: الديون الخاصة، القروض المشتركة لتمويل الاستحواذ، وتمويل الأصول والمشاريع المختلفة؛

❖ عمليات الاستثمار في الهندسة المالية: مثل سوق رأس المال الديني، ابتكار أدوات وأساليب مالية جديدة، ادارة مختلف العمليات المالية والمصرفية، تقديم الائتمان بالشراكة مع عدة أطراف مالية، توريق الديون؛

❖ أنشطة المتعلقة بالأسواق المالية وإدارة الأدوات المالية وتغطية المخاطر (مخاطر سعر الفائدة ومخاطر سعر الصرف)؛

ج. **التأمين على الحياة:** في 11 أبريل 2023، أسس البريد بنك الفرنسي وCNP Assurances قطبًا يجمع بين جميع أنشطة التأمين للمجموعتين وكياناتهما القانونية، المدرجة ضمن CNP Assurances Holding، والتي يمتلكها البريد بنك فرنسا بنسبة 100٪. تأتي هذه العملية بعد إنشاء القطب المالي العام، الذي بدأ في عام 2018 ضمن التقارب المزدوج بين البريد وصندوق الودائع من ناحية، وبين بريد بنك فرنسا وCNP Assurances من ناحية أخرى. توج هذا الإجراء بولادة مجموعة كبيرة قوية وعالمية في مجال التأمين على البنوك؛

د. **إدارة الأصول:** يضم هذا النشاط الشركات المتخصصة في إدارة الأصول لصالح الغير التي تقدم خبرات تسمح للبريد الفرنسي بتقديم مجموعة كاملة من منتجات التوفير والاستثمار لعملائها الأشخاص الطبيعيين والمعنويين والمؤسسات، تغطي الأسواق المالية التقليدية وكذلك فئات أصول متنوعة؛

هـ. **التمويل الجماعي:** يشجع البريد بنك الفرنسي روح المبادرة وتطوير الاقتصاد الفرنسي مع KissKissBankBank و Co (KKBB&Co)، ضمن ما يعرف بالتمويل التشاركي. والذي يلعب دورًا هامًا في مجال التمويل التشاركي في فرنسا، تمتلك KKBB&Co أربع منصات كل منها متخصصة في مجال معين:

- **KissKissBankBank** : وهي منصة للتبرعات والطلبات المسبقة الخاصة بالمشاريع الريادية والجمعوية والإبداعية؛
- **Lendopolis** : وهي منصة للاستثمار التشاركي مختصة في ميدان الطاقات المتجددة والعقارات؛
- **Goodeed :** وهي منصة للتبرعات ، تتيح لمستخدميها دعمًا مالياً للمشاريع الخيرية عن طريق مشاهدة إعلان؛
- **MicroDON** : الذي تم شراؤه في يوليو 2020 و هي منصة تقدم حلولا مبتكرة لدعم الجمعيات من خلال التبرع بالوقت (تطوع، تطوير المواهب، إجازات تضامنية...) أو التبرع بالمال من خلال التبرع عبر الإنترنت، أو التبرع من الراتب أو التبرع التكافلي؛

في عام 2020، تم جمع أكثر من 54 مليون يورو عبر 4 منصات لـ KKBB&Co، الرائد في التمويل التشاركي في فرنسا وأوروبا.

5. تطور بريد بنك فرنسا منذ إنشائه:

لقد شهد البريد بنك الفرنسي عدة محطات منذ تأسيسه سنة 2006 وهي كالآتي: [1]

- سنة 2006: تأسيس بنك بريد فرنسا ويضم جميع خدمات الإيداع والائتمان من مكاتب البريد؛
- سنة 2009: إضافة خدمة الائتمان الاستهلاكي بالشراكة مع Société Générale؛

[1] - Modifié à partir de " Tous artisans de la transition juste " , document d'enregistrement universel et rapport financier annuel 2022 , La Banque Postal , 2022 , p 19

- سنة 2010: إضافة خدمة تأمين الضرر بالشراكة مع Groupama؛
- سنة 2011: إطلاق خدمة التمويل للأشخاص المعنويين؛
- سنة 2012: بدء أنشطة تمويل القطاع العام المحلي؛
- سنة 2013: الحصول على توكيل من BPE؛
- سنة 2015: عقد شراكة في إدارة الأصول مع Aegon AM وMalakoff Médéric؛
- سنة 2017: الحصول على توكيل من KissKissBankBank ؛
- سنة 2019: أصبح البريد بنك فرنسا المالك الوحيد لـ LBP Consumer Finance وإطلاق خدمة Ma French Bank؛
- سنة 2020: أصبح البريد بنك الفرنسي المساهم ذو الحصة الأكبر في CNP Assurances والمالك الوحيد لـ LBP Assurances IARD؛
- سنة 2021: أعلن البريد بنك الفرنسي عن نيته في حيازة أسهم CNP Assurances؛
- سنة 2022: أصبح البريد بنك الفرنسي المالك لـ 100% من أسهم CNP Assurances، وقام بالإطلاق الفعلي لبنك التمويل والاستثمار، كما قام أيضا باعتماد معايير جودة الأعمال في مهماته؛

6. المخطط التنظيمي المبسط لمؤسسة البريد بنك الفرنسي اعتبارًا من 31 ديسمبر 2022:

النسب المبينة في الجدول التالي هي معدلات الاحتفاظ بمجموعة البريد بنك الفرنسي في الشركة التابعة مجموعة CNP Assurances: [1]

الجدول رقم 01: نسب الاحتفاظ بمجموعة البريد بنك فرنسا.

مجموعة البريد بنك			
التأمين المصرفي الفرنسي		التأمين المصرفي الدولي	
المؤسسة	نسبة الاحتفاظ	المؤسسة	نسبة الاحتفاظ
La Banque postal		CNP Assurances – International	%100
Ma French Bank	%100	بنك التمويل والاستثمار	
La Banque Postale Consumer Finance	%100	La Banque Postale	
EasyBourse	%100	La Banque Postale Leasing & Factoring	%100
SOFIAP	% 66.00	La Banque Postale Collectivités Locales	%65.00
La Banque Postale Home Loan SFH	%100	La Banque Postale Home Loan SFH	%100

[1] - Modifié à partir de " Tous artisans de la transition juste " , Référence mentionnée précédemment , p18

%100	SCI CRSF Métropole	%100	SCI CRSF Métropole
%100	SCI Tertiaire Saint Romain	%100	SCI Tertiaire Saint Romain
%100	LBP Dutch Mortgage Portfolio 1 BV	%100	CNP Assurances – France
%100	LBP Dutch Mortgage Portfolio 2 BV	%51.00	La Banque Postale Assurance Santé
%95.00	FCT Elise 2012	%100	La Banque Postale Assurances IARD
		%100	La Banque Postale Prévoyance
		%100	La Banque Postale Conseil en Assurance
		الخدمات المصرفية وإدارة الأصول	
		%100	Louvre Banque Privée
		%100	Louvre Banque Privée Immobilier Conseil
		%75.00	La Banque Postale Asset Management Holding
		%75.00	La Banque Postale Asset Management

Tocqueville Finance SA	%75.00	
خارج المجموعة		
115 K	%100	

المصدر: Tous artisans de la transition juste, document d'enregistrement universel et rapport financier annuel 2022, La Banque Postal, 2022, p 19.

المطلب الثالث: سيناريو بنك بريد الجزائر

1. تقديم مؤسسة بريد الجزائر:

أ. البنية الهيكلية لمؤسسة بريد الجزائر:

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح له بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على مستويين:[1]

- المديرية العامة والهياكل المركزية وتسهر على الاشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛
- الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي؛

❖ **المديرية العامة:** يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الادارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الاداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم بـ:

- اعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الادارة للموافقة ليرفع الى الوزير للمصادقة؛
- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛

[1] – مراد لراشي، وسائل الدفع الحديثة ومدى نجاعتها في المؤسسة المالية دراسة حالة بريد الجزائر –وحدة غليزان–، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم–، السنة الجامعية 2018/2017، ص ص: 37-38.

- امضاء العقود واجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في إطار القوانين والاجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛
- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية؛
- يمثل المؤسسة في النازعات امام القضاء؛
- يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
- يمكن ان يفوض بعض السلطات الى مساعديه؛
- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، المشاريع والمخططات، البرامج الاستثمارية، الميزانية التقديرية، استعمالات وتوزيع النتائج، رزنامة مناصب العمل، نظام الاجور ومشاريع توسيع النشاط.
- تنقسم المديرية العامة الى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ.

❖ **مديريات الدراسات:** [1]

- **مديريات الدراسات لتحسين النوعية:** ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية الى الزبون ولبلوغ ذلك فان هذه المديرية مكلفة بما يلي:

✓ إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛

✓ تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛

✓ اجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع امكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛

[1] – محمد وهاب، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 106.

- ✓ تعدد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، استعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
- ✓ تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص ببريد الجزائر في ميدان:
  - ➢ زمن توجيه بريد الجزائر للطرود البريدية؛
  - ➢ التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
  - ➢ تحسين مستوى الاستقبال؛

- **مديريات الدراسات الاستراتيجية، التخطيط والتنظيم:** تعمل هذه المديرية على ترجمة استراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الاجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.
- **مديرية الدراسات في مجال الاتصال:** وتهدف الى:
  - ✓ تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛
  - ✓ انجاز التحقيقات المرتبطة بتطوير المؤسسة واستراتيجيتها؛
  - ✓ القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الاهداف المسطرة.
- **مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والاشراف الداخلي:** تهدف هذه المديرية الى اعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال ايجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم والاشراف وتقديم الاقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي:
  - ✓ قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛
  - ✓ المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛
  - ✓ المشاركة في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج؛
  - ✓ متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واختلاس الاموال؛

- ✓ تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على مستوى الاقليمي والمحلي؛

- **مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية:** تكمن مهامها في تمثيل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الاتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل بـ:[1]

- ✓ تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي والاتحادات الجهوية؛

- ✓ تسير ملفات النزاعات القانونية واعداد الاجراءات القانونية لتقديمها الى مصالح القضاء؛

- ✓ اعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية؛

- ✓ تحضير امكانية الوثائق اللازمة في مجال انشاء فروع النشاطات البريدية والمالية.

- **مديريات الدراسات لشؤون الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الاتحاد العالمي للبريد:** تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل بـ:

- ✓ تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي والاتحادات الجهوية؛

- ✓ تسيير ملفات النزاعات القانونية واعداد الاجراءات القانونية لتقديمها الى مصالح القضاء؛

- ✓ اعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية؛

- ✓ تحضير الامكانيات والوثائق اللازمة في مجال نشاء فروع النشاطات البريدية والمالية؛

[1] – وهاب محمد، مرجع سابق، ص ص: 107- 109.

- **مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات:** تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في استغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والممتلكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل هذه المديرية ايضا بـ:

✓ الاثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر واتصالات الجزائر؛

✓ صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات ومتابعة إهتلاكاتها؛

✓ المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديدة المكتسبة حديثا؛

✓ إعداد مدونة لمختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الاستثمارات تحويلها، إخراجها من الحظيرة بسبب التقادم).

❖ **المديريات المركزية:** [1]

- **مديريات المصالح البريدية:** تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج إضافة لـ:

✓ تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛

✓ تطوير وترقية البريد الشخصي وبريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛

✓ إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛

✓ تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل الطرود البريدية واعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

[1] – وهاب محمد، مرجع سابق، ص ص: 109.

وتتكون هذه المديرية من أربع مديريات فرعية وخلية مكلفة بالبريد السريع وهي:

- المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية؛
- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع؛
- المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج؛
- المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية؛
- الخلية المكلفة بالبريد السريع؛
- مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية بـ:

✓ التنظيم والسهر لحسن الاداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛

✓ العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة الى تحسين نوعية الخدمات ورفع الانتاجية؛

✓ تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك؛

✓ معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعمالات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

- **مديرية المالية والمحاسبة**: وتتكفل هذه المديرية بـ:

✓ انجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛

✓ تأطير مختلف الهياكل والميادين الحسابي والمالي؛

✓ توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة؛

✓ توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل؛

✓ متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة؛

- **مديرية الوسائل العامة:** وتتكفل هذه المديرية بـ:

✓ انجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والامن.

- **مديرية الموارد البشرية:** وتتكفل المديرية بـ:[1]

✓ انجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية؛

✓ السهر على تطبيق قانون العمل (قانون العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛

✓ المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

✓ إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

- **المديرية التجارية:** تتكفل هذه المديرية بما يلي: [2]

✓ التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

✓ اعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل والطرود البريدية ولخدمات المصالح المالية؛

✓ إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن؛

✓ إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.

- **مديرية الاعلام الآلي:** وتتكفل هذه المديرية بمايلي:

✓ اعداد برامج لتجهيز النظام الإعلامي؛

✓ إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛

✓ إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها؛

✓ الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج؛

✓ مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستعملة.

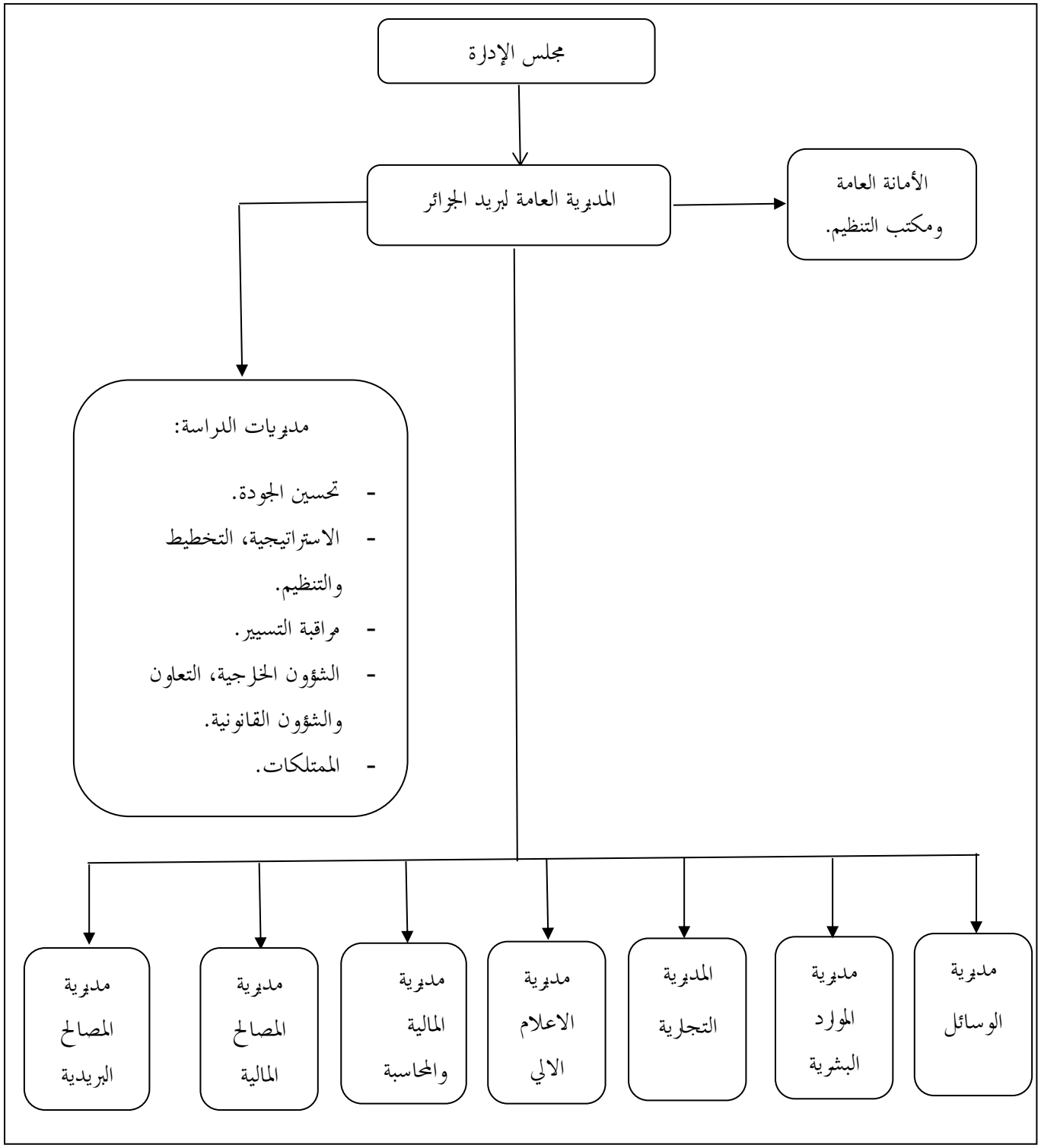
ونستعرض في المخطط التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي:

---

[1] – وهاب محمد، المرجع نفسه، ص 111.

[2] – مراد لراشي، مرجع سابق، ص ص 40-41.

الشكل رقم05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر.



المصدر: محمد وهاب، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص:107.

2. السيناريو المتفائل المقترح لبريد بنك الجزائر:

أ. **تعريف بنك بريد الجزائر:** يندرج البريد بنك في دائرة البنوك ويقوم بالعمليات المصرفية التي ينص عليها المشرع الجزائري ضمن المادة 66 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، وعليه فقد رُخص لبريد الجزائر بإنشاء خدمة التوفير وتوسيع تشكيلة الخدمات المقدمة لزبائنه على أساس تجاري،[1] وتجدر الإشارة لأن المشرع الفرنسي قد اعتمد هذا الحل إثر تعديل المادة **L518-25** من القانون النقدي والمالي بموجب المادة 16 من قانون تنظيم الأنشطة البريدية، والذي مكن فرنسا من استحداث البريد بنك الذي أخذ شكل مؤسسة ائتمان تتولى القيام بالعمليات المصرفية.[2]

يقول لؤي زيدي المدير العام لبريد الجزائر: " أن مشروع تحوّل بريد الجزائر لبنك، لا يزال قائما، حيث يخضع هذا الأخير لدراسة دقيقة، للاختيار بين إمكانية تحويل مكاتب البريد لبنك أو استحداث فرع ببريد الجزائر عبارة عن بنك، و قد تم تحضير نموذج ودراسة شاملة حول المشروع وقُدم للوزارة، وهي بدورها ستقدّمه للحكومة للفصل فيه، خاصة وأنه قد يستغرق وقتا بالنظر لحساسيته، والتفاصيل الكبرى المحيطة به، فإذا تحوّل بريد الجزائر لبنك، يجب أن يكون مشروعا ناجحًا والذي يفترض أن يؤسس على قاعدة صلبة يتحول من خلالها بريد الجزائر لبنك يقوم بكافة العمليات التي يقوم بها أي بنك".[3]

---

[1] – الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 يتعلق بالنقد والقرض، ج ر عدد 52، صادرة في 27 أوت 2003، معدل ومتمم، إلى غاية سنة 2017، ص 3 (تصرف).

[2]- Article L518-25 , Code monétaire et financier , 22 juin 2017 , disponible dans le site www.legifrance.gouv.fr , consulte le 18/05/2024 – 20:29 .

[3]– إيمان كيموش، خدمات عالميّة جديدة لزبائن بريد الجزائر، جريدة الشروق الالكترونية، عبر الموقع: www.echoroukonline.com، تاريخ الاطلاع: 2024/05/18 . 21:29.

ب. دعائم انشاء بنك بريدي في الجزائر:

- توفر قاعدة قانونية وفقا للأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض يساعد على انشاء بنك بريدي؛[1]
- وجود شبكة واسعة للمكاتب والشبابيك البريدية في كل ربوع الوطن؛[2]
- وجود عدد معتبر من الحسابات البريدية.[3]

ج. إجراءات تحويل بريد الجزائر لبنك بريدي: تحويل بريد الجزائر إلى بنك بريدي يتطلب تنفيذ عدة إجراءات لضمان انتقال سلس من تقديم خدمات البريد التقليدية إلى تقديم خدمات مصرفية شاملة، اذ يتعين على قائمين على المشروع تقديم ملف طلب الترخيص لمجلس النقد والقرض والذي يتضمن وصف مفصل للمشروع ويتكون من:

- **برنامج النشاط:** يتكون برنامج النشاط من خطة عمل لمدة 5 سنوات تتضمن ما يلي:[4]
  - ❖ الوسائل المالية والمعدات التكنولوجية محل الاستعمال في تنفيذ العمليات المصرفية؛
  - ❖ الأماكن المناسبة لممارسة النشاط حتى تكون الخدمات المقدمة ذات نوعية.

هذه العناصر تتوفر في مكاتب بريد الجزائر على اعتبار أنها هي التي ستُستخدم من قبل البريد بنك في تقديم خدماته.

[1] – الأمر رقم 03-11، مرجع سابق، ص 3 (بتصرف).

[2] - Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux, Ministère de la Poste et des Télécommunications, Premier semestre 2023, Algérie, P:5.

[3] - Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux, Référence précédente, P :11.

[4] – أعيمور فرحات، تنظيم الالتحاق بالمهنة البنكية في التشريع الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص 27، (بالتصرف).

- **التنظيم الداخلي:** يتطلب الأمر وضع هيكل تنظيمي يحدد نطاق السلطة والمسؤولية وتقسيم الأعمال والمهام حسب طبيعتها من أجل تحديد الأهداف والوصول إليها بأقل الجهود والتكاليف الممكنة. ويتكون هذا التنظيم من: [1]

❖ حجم البنك؛

❖ حجم المتعاملين معه؛

❖ نوع الأعمال التي يقوم بها؛

❖ عدد الموظفين العاملين فيه والشروط الواجب توفرها فيهم وكيفية انتقائهم؛

❖ نوع الخدمات التي يقدمها؛

❖ طريقة تسجيله للقيود المصرفية؛

❖ الأقسام الداخلية المكونة له وصلاحيات كل منها.

يجب أن يكون هذا التنظيم مطابقا لأحكام الفقرة 91 من المادة 03-11 المتعلقة بالنقد والقرض سالفة الذكر لتسهيل عملية مطابقة العناصر اللازمة لمشروع البنك مع البرنامج المقدم من قبل مؤسسيه. ولتسهيل معرفة مدى قدرته على مواجهة المخاطر في حالة تعرضه للأزمات.[2]

[1] – إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص19.

[2] – أعيمور فرحات، مرجع سابق، ص 27.

- **دراسة الجدوى الاقتصادية:** تمر دراسة الجدوى الاقتصادية بعدة مراحل متسلسلة ومتكاملة حيث لا يمكن التخلي عن أي مرحلة منها وتتمثل هذه المراحل في:

❖ **المرحلة الأولى:** دراسة المشروع من جميع الجوانب وإعداده للتنفيذ، عبر:[1]

- معرفة احتياجات السوق؛
- معرفة الفرص المتاحة والحاجة الاقتصادية والاجتماعية للمشروع، وكيفية الاستفادة من هذه الفرص وترجمتها لواقع عملي ومقارنتها مع الإمكانيات المالية والبشرية المتوفرة؛
- وضع احتمالات الأرباح والمخاطر والتكاليف والنمو والقدرة التنافسية وحجم السوق والأبعاد القانونية والتشريعية للمشروع.

❖ **المرحلة الثانية:** دراسة الجدوى الأولية

والغرض منها تحديد الهدف الرئيسي من إقامة المشروع وإعطاء فكرة توضيحية حول مستلزماته المادية والمالية والبشرية وتقدير منافعه ومردوداته بصورة تقريبية.[2]

❖ **المرحلة الثالثة:** دراسة الجدوى التفصيلية

وهي من أهم المراحل التي يمر بها المشروع وتحدد مستقبله لذلك يجب الاعتماد في اعدادها على جهة استشارية متخصصة وذات خبرة جيدة. إذ يجب أن تحوي هذه الدراسة بيانات واقعية وحديثة قدر الإمكان ومرتبة بشكل دقيق لتسهيل عملية تقييم جدوى المشروع من قبل مجلس النقد والقرض.[3]

[1] – فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص85.

[2] – صباح أسطيفان كجة جي، دراسات الجدوى الاقتصادية والأساليب الكمية لتقييم المشاريع الصناعية، الطبعة الأولى، بيت الحكمة، بغداد، العراق، 2008، ص7، (بتصرف).

[3] – صباح أسطيفان كجة جي، نفس المرجع السابق، ص8، (بتصرف).

❖ **المرحلة الرابعة:** تقييم المشروع

أي تقييم المشروع قبل التنفيذ وتستهدف هذه العملية دراسة الجدوى ومؤشراتها المالية والفنية والاقتصادية والتنظيمية باستخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات المالية والاقتصادية لمعرفة الربحية التجارية والاجتماعية للمشروع.[1]

❖ **المرحلة الخامسة:** اتخاذ قرار تنفيذ المشروع

ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا القرار هي العوامل المالية مع مراعاة مستويات المخاطرة ومستويات الأرباح والعوائد التي يحققها المشروع.[2]

- **تقديم طلب اعتماد بنك البريد:** للحصول على اعتماد بنك بريد الجزائر يتعين تقديم طلب لمحافظ بنك الجزائر وذلك للتأكد من مراعاة شروط التأسيس، فوفقا لنص المادة 83 من الأمر 03-11 سالف الذكر يجب أن تؤسس البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري في شكل شركات مساهمة. [3]نظرا لمميزات وخصائص هذا النوع من الشركات الذي تجعلها قادرة على القيام بدورها الاقتصادي بدمج الفعالية المالية مع الحد من المخاطر وفعالية الرقابة الداخلية لتعزيز الشفافية في مراقبة نشاط البنك وبلوغ الأهداف التي أنشئ من أجلها.[4]

يجب أن يستوفي البنك البريدي عند انشاءه كافة الأركان الموضوعية العامة والخاصة والشكلية المنصوص عليها في القانون المدني[5] والتجاري[6] مما يُمكنه من مزاولة نشاطه في حال اعتماده.

---

[1] – محفوظ أحمد جودة وآخرون، تحليل وتقييم المشاريع، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1996، ص15، (بالتصرف).

[2] – فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص86، (بتصرف).

[3] – طباع نجاة، خصوصية النظام القانوني للنشاط المصرفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة جيجل، 2006، ص7، (بتصرف).

[4] . إلياس نصيف، موسوعة الشركات التجارية، الجزء السابع، الطبعة الثانية، منشورات الحلبي الحقوقية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 13-17، (بتصرف).

[5] – المواد: من 416 إلى 418 من الأمر رقم 58-75، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية عدد 78 الصادر في 30 سبتمبر 1975، المعدل والمتمم.

[6] – المواد: ،545 -548- 549 من الأمر رقم 59-75، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية عدد 101، صادر في 19 ديسمبر 1975، المعدل والمتمم.

في ذات السياق يجب أن يستوفي رأس مال البنك البريدي عند تأسيسه محررا بصفة كلية مبلغ عشرين مليار "20.000.000.000" دينار جزائري وفقا لما نصت عليه المادة 2 من نظام رقم 18-03 المتعلق بالحّد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.[1]

د. **مكونات بنك بريد الجزائر:**

ليس هناك شكل تنظيمي موحد للبنوك التجارية، وإنما يختلف باختلاف مزيج الخدمات التي يقدمها البنك بالإضافة لحجم البنك الذي يؤثر على الشكل التنظيم المتبع ويمكن تصور الهيكل التنظيمي لبنك بريد الجزائر من خلال تصور للإدارات التي ينظمها وكذلك الوظائف التي يقوم بها كل قسم ويظهر هذا في الهيكل التالي:[2]

- **مجلس الإدارة:** وهو على قمة الهيكل التنظيمي والملاك هم أصحاب الحق في اختيار أعضاءه ومن حقهم التصويت فيما يتعلق بالموضوعات التي تؤثر على التنظيم ككل، يقوم هذا المجلس بوضع السياسات الخاصة بالبنك كما يحدد الادارات المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسات ويراقب أداءها.

- **المدير العام تنفيذي:** يقوم بالرقابة على عمليات التي تقوم بها مختلف ادارات البنك وهذا بتفويض من رئيس مجلس الادارة، تتضمن كل ادارة عدد من الاقسام يتولى كل منها مجموعة من الوظائف. تتمثل هذه الادارات في:

❖ **إدارة القروض والائتمان:** وترتكز هذه الإدارة أساسا على تقديم الأنواع المختلفة من القروض وقد يختص كل قسم من هذه الإدارة في نوع محدد من القروض. يتم تحليل ودراسة طلبات القروض والائتمان من قبل مختصين في أقسام خاصة وهي قسم تحليل طلبات الائتمان وقسم الكمبيالات الذي يتم فيه التوقيع على أقساط القرض والفائدة ثم تتم الرقابة على هذه العمليات من طرف قسم الشؤون القانونية.

[1] – نظام رقم 18-03، المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، المؤرخ في 2018/11/04، الجريدة الرسمية، رقم العدد: 73، ص22.

[2] – محمد صالح الحناوي– السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية– البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص217، (بتصرف).

- **إدارة التمويل:** تتمثل مهمتها في تحصيل الأموال التي قدمها قسم القروض والائتمان للعملاء، وتعتبر الودائع بأنواعها سواء الجارية أو الادخارية أو لأجل هي المصدر الأول للأموال بنسبة للبنوك التجارية، كما تحتوي هذه الإدارة على قسم الاستثمار الذي يختص بالمتاجرة في الأوراق المالية بأنواعها، وقسم التخطيط والتسويق الذي يتولى عملية تسويق الخدمات المالية وتطويرها، وقسم الرقابة والمحاسبة المالية الذي يتولى تسجيل العمليات المحاسبية والتحقق من سلامتها ويقوم بالرقابة على السجلات المالية.

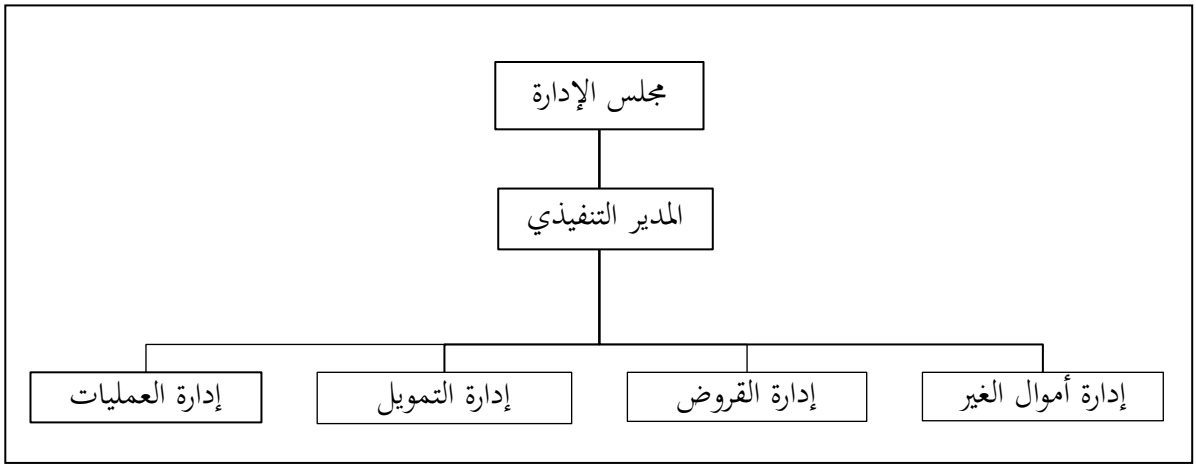
- **إدارة العمليات:** تتولى هذه الإدارة شؤون البنك وعملياته اليومية وتضم مجموعة من الأقسام مثل: قسم حفظ السجلات ويعنى بإجراءات التسجيل الخاصة بالإيداعات والمسحوبات والقروض، قسم شؤون العاملين ويختص بحفظ سجلات العاملين وبرامج تدريبهم، قسم الأمن الذي يتكفل بالحفاظ على أموال المودعين وممتلكات البنك، قسم النقدية الذي يتولى إدارة الرصيد النقدي ومتطلبات السيولة اليومية للأفراد أو المؤسسات.

- **إدارة أموال الغير:** تتولى هذه الإدارة مهمة تقديم العديد من الخدمات الائتمانية سواء للأفراد أو للمؤسسات بخالف المهمة الرئيسية لإدارة قروض والائتمان. ومن أهم الخدمات التي تقدمها هذه الادارة:

  - إدارة أموال التقاعد سواء بالنسبة للعاملين بالبنك نفسه أو للأفراد والمؤسسات؛
  - إدارة شؤون أملاك العملاء العينية كالأراضي والمباني؛
  - خدمات الاستثمار في الأوراق والمحافظ المالية؛
  - خدمات الاستشارات المالية للعملاء؛
  - خدمات التأمين الصحي والتأمين ضد البطالة والحوادث التي ظهرت مؤخرا في الو.م.أ.

على البنك أن يعمل على التنسيق بين مختلف الإدارات لتحقيق الهدف العام للبنك، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الفرعية لكل إدارة، وهذا بالاستفادة من مختلف الأدوات والتقنيات المستعملة في التسيير الإداري بشكل عام.

الشكل رقم06: الهيكل التنظيمي المقترح لبنك بريد الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

المبحث الثاني: سيناريو قياس مخاطر السيولة في بنك بريد الجزائر إسقاط تجربة فرنسا

في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والتطورات المستمرة في القطاع المالي، أصبح قياس وإدارة مخاطر السيولة أمرًا بالغ الأهمية لضمان استقرار المؤسسات المالية وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها حيث يعتبر بنك بريد فرنسا (La Banque Postale) أحد هذه المؤسسات التي تسعى لتحقيق الشمول المالي وتعزيز الخدمات المصرفية في المناطق الريفية والنائية. واستنادًا لهذه التجربة الناجحة في دمج الخدمات البريدية والمصرفية من يمكن للجزائر استحداث بنك بريد الجزائر لتطوير منهجيات واستراتيجيات فعالة لقياس وإدارة مخاطر السيولة.

المطلب الأول: قياس مخاطر السيولة في بنك بريد فرنسا

1. إجراءات البريد بنك الفرنسي لتفادي الوقوع في خطر السيولة:

يتعرض البريد بنك الفرنسي لمخاطر السيولة عند عجزه عن الوصول لمصادر تمويله، لأسباب خارجة عن إرادته، وهذا ما يمكن أن يكون له تأثير سلبي على وضعه المالي.[1]

يتم تعريف مخاطر السيولة بموجب المرسوم المعدل الصادر في 3 نوفمبر 2014 والمتعلق بتنظيم الأنشطة المصرفية على أنها مخاطر التي تتعرض لها المؤسسة عند عدم القدرة على الوفاء بالتزاماتها أو عدم القدرة على إيجاد حل أو تعويض مركز بسبب وضع السوق (المخاطر النظامية) أو العوامل الخاصة (مخاطر التوقيع الخاص) خلال فترة زمنية محددة وبتكلفة معقولة.[2]

[1]- Modifié à partir de " Tous artisans de la transition juste ", Référence mentionnée précédemment , p435
[2]- Modifié à partir de " l'arrêté du 9 septembre 2014 portant application du titre Ier de la loi n° 2013-672 du 26 juillet 2013 de séparation et de régulation des activités bancaires", disponible sur le site : www.legifrance.gouv.fr.

يتكون التمويل غير المضمون لبنك البريد الفرنسي من الودائع المحصلة وإصدارات الديون طويلة الأجل (2.6 مليار يورو في عام 2022) وسندات الدين القابلة للتداول قصيرة ومتوسطة الأجل. إضافة لمصادر التمويل هذه، يصدر البريد بنك الفرنسي أيضا قرض السكن عبر La Banque Postale SFH وحصل على التمويل، لاسيما من خلال إبرام اتفاقيات إعادة الشراء. في عام 2022، أصدر La Banque Postale Home Loan SFH سندات مغطاة بقيمة 2.75 مليار يورو، بما في ذلك 1 مليار يورو محتفظ بها في الميزانية العمومية لمجموعة La Banque Postale. إذا لم يتمكن البريد بنك الفرنسي من الوصول إلى سوق الديون المضمونة أو غير المضمونة أو كلاهما معا بشروط تعتبر مقبولة، أو إذا واجه تدفقا غير متوقع للنقد أو الضمانات، بما في ذلك انخفاض كبير في ودائع عملائه، فقد تتأثر سيولته سلبا.[1]

يقوم البريد بنك الفرنسي بإدارة نسبة القروض إلى الودائع واحتياطي السيولة الخاص به من أجل التخفيف من مخاطر السيولة، حيث بلغ معدل القروض إلى الودائع لدى البريد بنك الفرنسي في 31 ديسمبر 2022 ما قيمته 87,2%. وبالتالي فإن الالتزام باستخدام سوق ما بين البنوك محدود بحكم الواقع بالنسبة لهذه المؤسسة. اعتبارا من 31 ديسمبر 2022، بلغت نسبة تغطية السيولة لدى البريد بنك الفرنسي ما قيمته 147% وبلغ معدل صافي التمويل المستقر ما قيمته 129%.[2]

[1]- Modifié à partir de " Tous artisans de la transition juste ", Référence mentionnée précédemment , p435
[2]- Modifié à partir de " Tous artisans de la transition juste ", Référence mentionnée précédemment , p435

2. قياس مخاطر السيولة في بنك بريد فرنسا:

أ. حساب نسب السيولة:

نسبة الرصيد النقدي = [(النقد لدى البنك المركزي +النقد في الصندوق +الأرصدة السائلة) / الودائع] *100.

الجدول رقم02: حساب نسبة الرصيد النقدي. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
النقد لدى البنك المركزي + النقد في الصندوق	22412	1783	50812	39355	40577
الأرصدة السائلة	10905	195772	231502	222756	218095
الودائع	245470	285565	287124	288860	293028
نسبة الرصيد النقدي	%13.57	%69,18	%98,32	%90,74	%88,28

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة في ارتفاع مستمر بين 2019 و2021 ثم انخفضت سنة 2023 وبهذا فان المؤسسة قادرة على تلبية التزاماتها المالية تجاه الغير نتيجة للارتفاع الحاصل في النسبة اما بالنسبة للانخفاض الذي شهدته هذه النسبة في السنتين الأخيرتين فانه لا يؤثر على قدرة المؤسسة في الوفاء بالتزاماتها وبالتالي فإنها في وضعية مالية جيدة.

- نسبة الاحتياطي القانوني = (الرصيد النقدي لدى البنك المركزي / الودائع) * 100.

الجدول رقم03: حساب نسبة الاحتياطي القانوني **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
الرصيد النقدي لدى البنك المركزي	22412	1783	50812	39355	40577
الودائع	245470	285565	287124	288860	293028
نسبة الاحتياطي القانوني	%9,13	% 0,62	%17,70	%13,62	%13,85

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة انخفضت عما كانت عليه في سنة 2019 لتصل لـ 0.62% في سنة 2020 ثم عاودت الارتفاع في سنة 2021 لتنخفض بعدها في سنة 2022 وتشهد ارتفاعًا طفيفا سنة 2023. وبهذا فان المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه العملاء نوعا ما لأن نسبة الاحتياطي القانوني تقل عن 25 % وبالتالي فهي في وضعية مالية غير جيدة.

- نسبة السيولة القانونية = [(نقدية وذهب + الأرصدة لدى البنك المركزي + أوراق تجارية أو أوراق مالية واستثمارات + أذونات الخزينة) / (مجموع الودائع + المبالغ المقترضة + مستحقات + صكوك وخطابات بالعملة المحلية في البنك المركزي وحوالات مستحقة الدفع)] × 100.

الجدول رقم04: حساب نسبة السيولة القانونية **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
نقدية وذهب + الأرصدة لدى البنك المركزي	22412	1783	50812	39355	51482
أوراق تجارية أو أوراق مالية واستثمارات	5287	5442	5464	9248	42328
أذونات الخزينة	–	–	–	–	–
مجموع الودائع	245470	285565	287124	288860	293028
المبالغ المقترضة	184263	239739	190992	196740	196913
مستحقات	5272	21622	21364	22784	10214
صكوك وخطابات بالعملة المحلية في البنك المركزي وحوالات مستحقة الدفع	591	763	333	2371	2183
نسبة السيولة القانونية	%6.35	%1.31	%10.27	%19.38	%18.67

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة شهدت انخفاضا سنة 2020 ثم عاودت الارتفاع بحلول 2021 و2022 لتعاود بعدها الانخفاض بشكل طفيف سنة 2023 وبهذا فان المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير اذن فهي في وضعية مالية غير جيدة.

- نسبة التوظيف = (القروض والديون / الودائع) × 100.

الجدول رقم05: حساب نسبة التوظيف. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
القروض والديون	184263	239739	190992	196740	196913
الودائع	245470	285565	287124	288860	293028
نسبة التوظيف	75,07	83,95	42,56	47,10	49,15

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة شهدت ارتفاعًا سنة 2020 ثم عاودت الانخفاض سنة 2021 لترتفع بعدها خلال السنتين 2022 و2023 وبهذا فان المؤسسة في وضعية مالية جيدة لأنها تقوم بتوظيف نسبة معتبرة من الأموال المودعة لديها.

- نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول.

الجدول رقم06: حساب نسبة سيولة الأصول **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
الأصول المتداولة	77932	453795	535329	524185	482879
مجموع الأصول	271683	737176	772310	745644	738151
نسبة سيولة الأصول	0,29	0,62	0,69	0,70	0,65

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة كانت جد منخفضة سنة 2019 لتعاود بعدها الارتفاع في السنوات اللاحقة بقيم متفاوتة ومنه فان الأصول المتداولة تمثل نسبة كبيرة من مجموع الأصول اذن المؤسسة في وضعية مالية جيدة حسب هذه النسبة.

- نسبة السيولة العامة= الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم07: حساب نسبة سيولة العامة. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
الأصول المتداولة	77932	453795	535329	524185	482879
الديون قصيرة الأجل	9363	413232	448740	417714	400603
نسبة السيولة العامة	8,32	1,10	1,19	1,25	1,21

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة شهدت انخفاضا كبيرا سنة 2020 لتعاود بعدها الارتفاع نوعا ما بين 2021 و2022 لتنخفض بعد ذلك سنة 2023 وعليه فان المؤسسة في وضعية مالية جيدة لأن الأصول المتداولة قادة على تغطية الديون قصيرة الأجل.

- نسبة السيولة المختصرة = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم08: حساب نسبة سيولة المختصرة. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
القيم الجاهزة	33317	197555	282314	262111	258672
الديون قصيرة الأجل	9363	413232	448740	417714	400603
نسبة السيولة المختصرة	3,56	0,48	0,63	0,63	0,65

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة انخفضت سنة 2020 لتعاود بعدها الارتفاع بين 2021 و2023 وعليه فان المؤسسة في وضعية مالية غير جيدة لأن القيم الجاهزة للمؤسسة غير قادرة على تغطية الديون قصيرة الأجل.

- نسبة السيولة الآنية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الاجل.

الجدول رقم09: حساب نسبة سيولة الآنية. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
القيم الجاهزة	33317	197555	282314	262111	258672
الديون قصيرة الاجل	9363	413232	448740	417714	400603
نسبة السيولة الآنية	3,56	0,48	0,63	0,63	0,65

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة انخفضت سنة 2020 لتعاود بعدها الارتفاع بين 2021 و2023 وعليه فان المؤسسة في وضعية مالية غير جيدة لأن القيم الجاهزة للمؤسسة غير قادرة على تغطية الديون قصيرة الأجل.

- نسبة التداول = الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة.

الجدول رقم10: حساب نسبة التداول. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
الأصول المتداولة	77932	453795	535329	524185	482879
الالتزامات المتداولة	9363	413232	448740	417714	400603
نسبة التداول	8,32	1,10	1,19	1,25	1,21

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة شهدت انخفاضا سنة 2020 لتعاود بعدها الارتفاع خلال 2021 و2022 لتنخفض سنة 2023 وعليه فان المؤسسة في وضعية مالية جيدة لأن الأصول المتداولة قادرة على تغطية الالتزامات المتداولة إذا طالب بها مستحقوها.

- نسبة السداد السريع = (الأصول المتداولة – المخزون) / الالتزامات المتداولة.

الجدول رقم11: حساب نسبة السداد السريع. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
الأصول المتداولة	77932	453795	535329	524185	482879
المخزون	–	–	–	–	–
الالتزامات المتداولة	9363	413232	448740	417714	400603
نسبة السداد السريع	8,32	1,10	1,19	1,25	1,21

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة شهدت انخفاضا سنة 2020 لتعاود بعدها الارتفاع خلال 2021 و2022 لتنخفض سنة 2023 وعليه فان المؤسسة في وضعية مالية جيدة لأن الأصول المتداولة قادرة على تغطية الالتزامات المتداولة إذا طالب بها مستحقوها.

- نسبة النقدية = النقدية والأصول شبه النقدية / الالتزامات المتداولة.

الجدول رقم12: حساب نسبة النقدية. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
النقدية	22412	1783	50812	39355	51482
الأصول شبه النقدية	62426	487698	518880	494522	442302
الالتزامات المتداولة	12252	414257	448740	417714	400603
نسبة النقدية	6,92	1,18	1,27	1,28	1,21

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة شهدت انخفاضا سنة 2020 لتعاود بعدها الارتفاع بين 2021 و2022 لتنخفض بعدها سنة 2023. وعليه فان المؤسسة في المؤسسة في وضعية مالية جيدة لأنها قادرة على تسديد التزاماتها المالية المتداولة مع تحقيق فائض.

ب. حساب نسب مخاطر السيولة:

- مخاطر السيولة = اجمالي النقد والقرض / اجمالي الموجودات.

الجدول رقم13: حساب نسبة خطر السيولة. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
اجمالي النقد والقرض	70635	114484	67840	67095	70914
اجمالي الموجودات	33317	197555	282314	262111	258672
مخاطر السيولة	2.12	0.57	0.24	0,26	0.27

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة شهدت انخفاضا بين 2020 و2022 لتعاود بعدها الارتفاع سنة 2023. وبهذا فان المؤسسة في وضعية مالية غير جيدة نتيجة لارتفاع خطر السيولة لديها.

- مخاطر السيولة = اجمالي القروض / اجمالي الودائع.

الجدول رقم14: حساب نسبة خطر السيولة. **الوحدة: مليون أورو.**

	2019	2020	2021	2022	2023
اجمالي القروض	184263	239739	190992	196740	196913
اجمالي الودائع	245470	285565	287124	288860	293028
مخاطر السيولة	0,75	0,84	0,67	0,52	0,67

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم 01-02-03-04-05.

نلاحظ أن النسبة شهدت ارتفاعا سنة 2020 لتعاود بعدها الانخفاض سنة 2021 و2022 لترتفع سنة 2023 وعليه فان المؤسسة في وضعية مالية جيدة من ناحية السيولة لأنها لا تواجه خطر سيولة معتبر نوعا ما.

المطلب الثاني: سيناريو قياس مخاطر السيولة في مؤسسة بنك بريد الجزائر

سيتم في هذا المطلب القيام بقياس مخاطر السيولة في مؤسسة بريد بنك الجزائر لمعرفة مدى قدرة هذا البنك في حالة وجوده من إدارة مخاطر السيولة.

1. إجراءات مؤسسة بنك بريد الجزائر لتفادي الوقوع في خطر السيولة:

تتبع مؤسسة بنك بريد الجزائر مجموعة من الإجراءات لتفادي الوقوع في خطر السيولة أو نقصها بهدف استمرارية العمل بالوتيرة العادية. ففي السابق كان السحب متاح للجميع دون تحديد حد أعلى للسحب الا أنه وبوقوع هذه المؤسسة في حالات خرجة لنقص السيولة خاصة بعد أزمة كورونا سنة 2019، اتخذت مؤسسة بنك بريد الجزائر العديد من الإجراءات لتفادي حالات نقص السيولة. من هذه الإجراءات نذكر:[1]

- تحديد مبلغ 10.000,00 دج كحد اعلى للسحب في حال وجود ظرف طارئ لنقص السيولة ويعمم هذا على المستوى الوطني؛
- بعد تخطي الأزمة جزئيا يتم رفع الحد الأعلى للسحب لـ 20.000,00 دج للعملاء؛
- أما بالنسبة لآلات السحب ففي العادي يتم تحديد حد أعلى للسحب يقدر بـ 50.000,00 دج وفي حال وجود نقص للسيولة يتم تخفيض هذا الحد لـ 20.000,00 دج؛
- تشجيع الزبائن والعملاء على المعاملات الالكترونية؛
- توزيع قارئ البطاقات الممغنطة (TPE) على التجار والحرفيين لتيسير وتشجيع الدفع الالكتروني وبالتالي الحد من خطر السيولة باستعمال البطاقة المغناطيسية الذهبية؛
- إضافة العديد من أجهزة الصراف الآلي لتسهيل عملية استخدام البطاقات الممغنطة والتعامل بها؛
- اتاحة خدمة دفع الفواتير عبر الانترنت والتحويلات المالية من حساب لآخر وبالتالي التقليل من التعامل بالأموال السائلة؛

[1] – مقابلة مع رحال محي الدين، المدير الفرعي لمصلحة الميزانية والمحاسبة بمؤسسة بريد الجزائر –فرع المدية–، يوم 2023/12/28، على الساعة 10:00.

- الدفع الالكتروني يُمكن من تقليل الوقوع في أزمات السيولة كونه يساهم في تشجيع الاقتصاد الوطني ومراقبة السيولة ومعرفة الكتلة النقدية المتواجدة في السوق؛

- اتاحة خدمة الشيك المصادق عليه (Les chèques certifier) للحد من التعامل بالأموال السائلة يدًا بيد، حيث يوفر البريد هذه الخدمة خصوصا للأشخاص الراغبين في اقتناء السيارات بحيث لا يضطر هؤلاء لحمل أموالهم من مكان لآخر لدفع المستحقات.

تشجع مؤسسة بنك بريد الجزائر خاصية الدفع الالكتروني كأهم اجراء لتفادي الوقوع في أزمة السيولة ومن مزايا هذه الخاصية نذكر: [1]

- البطاقة الذهبية هي بطاقة دفع الكترونية وضعتها مؤسسة بريد الجزائر لزبائنها من أجل تسهيل عملية السحب ودفع الأموال وكذا تسديد مختلف الفواتير، هذا وتضيف ذات الجهات، أن هذه العملية هي من بين الأهداف المسطرة لتوسيع خدمات المؤسسة لتشمل بذلك عمليات تعبئة بنزين السيارات؛

- وفي سياق ذي صلة فان هذه البطاقة الذهبية الالكترونية المقترحة من طرف مؤسسة بريد الجزائر تساعد المستهلك أو الزبون من خلال استخدامها في عملية سحب ودفع الأموال بصفة سريعة وذلك دون التنقل الى مكاتب البريد المتواجدة عبر مختلف البلديات والدوائر أو غيرها، حيث أن مؤسسة بريد الجزائر عملت على تامين وتوفير كل الظروف من أجل وضع هذه البطاقة المتطورة حيز الخدمة، خاصة وأن هذه البطاقة هي وليدة للبطاقة القديمة غير انها هذه الجديدة أكثر تطورا، أين استبدلت البطاقة الصفراء العادية بالبطاقة الذهبية والتي تحمل العديد من الامتيازات، بحيث أن هذه الأخيرة تؤهل مستعملها الى السحب والدفع الفوري سواء كان ذلك بشراء منتوجات أو اقتناء أشياء عن طريق "واب بريد الجزائر"، تعبئة الهاتف النقال، اضافة الى خدمات ومزايا أخرى كتعبئة أيضا بنزين السيارات وهي خدمة جديدة ستوضع حيز الاستغلال في القريب العاجل وذلك بعد ابرام اتفاقية مع مؤسسة نفطال؛

[1] – مقابلة مع السيد مقابلة مع جمال زين الدين، مدير مصلحة التسويق بمؤسسة بريد الجزائر – فرع المدية–، يوم 2023/11/22، على الساعة 11:25.

- في مقابل ذلك، ومن بين امتيازاتها أيضا أنها تمكن صاحبها من اجراء مختلف عمليات السحب والدفع، مثل: سحب الأموال من أجهزة الصراف الالي المتواجدة في مراكز بريد الجزائر أو باقي البنوك الأخرى، تسديد ثمن المشتريات عند التجار الذين يدعمون هذه البطاقة، دفع فواتير الماء أو الكهرباء أو الغاز من خلال مكتب البريد الافتراضي عبر الانترنت الذي أطلقته المؤسسة اضافة الى استعمال البطاقة في الشراء، هذا ويتم طلب البطاقة عبر خطوات بسيطة من خلال موقع المؤسسة عبر الانترنت المخصص لهذا الغرض، كما أن هذه البطاقة تقوم بتسهيل كافة العمليات وربح الوقت، ويمكن السحب عبره على مدار 24 سا وتقلل تداول السيولة المالية وكذلك تمكن صاحب البطاقة من القيام بالعديد من العمليات عبر الموزعات الآلية.

- أحصت مؤسسة بريد الجزائر عبر السنوات الماضية تطور عدد حاملي البطاقة الذهبية على المستوى الوطني وهي كالتالي:

الجدول رقم15: إحصائيات مؤسسة بريد الجزائر لحاملي البطاقات الممغنطة في الجزائر.

	2018	2019	2020	2021	2022
عدد الشبابيك الآلية	12 132	12 273	12 511	12 616	12 813
عدد حاملي البطاقات الذهبية (بما في ذلك البطاقة الذهبية CIB)	5781104	5602684	6766383	8841339	10124456
عدد طلبات الحصول على البطاقة الذهبية عبر الانترنت	892	677764	1368182	1368620	1775336

المصدر: Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux, Ministère de la Poste et des Télécommunications, Premier semestre 2023, Algérie ,p: 8-9-11

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تطورا ملحوظا لعدد حاملي البطاقات الممغنطة في الجزائر، مما يؤكد على نجاح استراتيجية مؤسسة بريد الجزائر في تقليل تداول السيولة عبر استعمال البطاقات الممغنطة.

عند وجود ظرف طارئ لنقص السيولة تقوم مؤسسة بنك بريد الجزائر بالإجراءات التالية لتفادي الوقوع في الخطر:[1]

- إن أهم مصدر تمويلي لمؤسسة بنك بريد الجزائر هو البنك المركزي، ولهذا فإنه عند توقع ارتفاع في طلبات السحب نتيجة لظرف طارئ كبلوغ أجل دفع الأجور مثلا فان أهم اجراء يتبعه البريد هو مضاعفة الطلبات للبنك المركزي، بهدف زيادة مقدار الأموال الموجهة لتسيير وتغطية طلبات السحب خلال الأسبوع، ويلبي البنك المركزي هذه الطلبات خلال ساعات قليلة من تقديم الطلب. أما في حالة تم تقديم الطلب للبنك المركزي ولم تتوفر لديه سيولة فإنه يتم التوقف عن تلبية طلبات الزبائن لسحب أموالهم وهذا نادر الحدوث.
- اما المصدر الثاني لسيولة البريد فهو اقتطاعات الخدمات المؤداة كون بريد الجزائر هو مؤسسة تجارية تهدف لتحقيق الربح.

2. حساب نسب السيولة:

- نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول.

الجدول رقم16: حساب نسبة سيولة الأصول. **الوحدة: دج.**

	2019	2020	2021
الأصول المتداولة	351763700549,71	366019882731,17	379576185230,31
مجموع الأصول	751337360330,06	769753030192,43	768344410077,37
نسبة سيولة الأصول	0,47	0,48	0,49

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم 06-07-08.

نلاحظ أن هذه النسبة في ارتفاع مستمر وقيمتها تؤول للقيمة 0.5 وعليه المؤسسة في وضعية مالية جيدة لأن الأصول المتداولة تمثل نصف الأصول وتتساوى مع الأصول الثابتة.

[1] – مقابلة مع رحال محي الدين، المدير الفرعي لمصلحة الميزانية والمحاسبة بمؤسسة بريد الجزائر –فرع المدية –، يوم 2023/12/28 . على الساعة 10.00.

- نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم17: حساب نسبة السيولة العامة. **الوحدة: دج.**

	2019	2020	2021
الأصول المتداولة	351763700549,71	366019882731,17	379576185230,31
الديون قصيرة الأجل	641981742456,26	651433177157,44	650830062394,36
نسبة السيولة العامة	0,58	0,56	0,55

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم06-07-08.

نلاحظ أن هذه النسبة شهدت انخفاضا سنة 2020 و2021 نظرا لارتفاع الديون قصيرة الأجل وعليه فإن المؤسسة في وضعية مالية جيدة لأن أصولها المتداولة قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بما مقداره 60 % دون تحقيق سيولة عاطلة.

- نسبة السيولة المختصرة = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم18: حساب نسبة السيولة المختصرة. **الوحدة: دج.**

	2019	2020	2021
القيم الجاهزة	311056048343,42	318600119447,34	326372848553,67
الديون قصيرة الأجل	641981742456,26	651433177157,44	650830062394,36
نسبة السيولة المختصرة	0,50	0,49	0,48

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم06-07-08.

نلاحظ أن هذه النسبة شهدت انخفاضا سنة 2020 و2022 نظرا لارتفاع الديون قصيرة الأجل وعليه فإن المؤسسة في وضعية مالية جيدة لأن القيم الجاهزة لها قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل وتتراوح بين 30% و50%.

- نسبة السيولة الآنية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الاجل.

الجدول رقم19: حساب نسبة السيولة الآنية. **الوحدة: دج.**

	2019	2020	2021
القيم الجاهزة	311056048343,42	318600119447,34	326372848553,67
الديون قصيرة الأجل	641981742456,26	651433177157,44	650830062394,36
نسبة السيولة الآنية	0,50	0,49	0,48

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم06-07-08.

نلاحظ أن هذه النسبة شهدت انخفاضا سنة 2020 و2021 نظرا لارتفاع الديون قصيرة الأجل وعليه فإن المؤسسة في وضعية مالية جيدة لأن القيم الجاهزة لها قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل وتتراوح بين 30% و50%.

- نسبة التداول = الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة.

الجدول رقم20: حساب نسبة التداول. **الوحدة: دج.**

	2019	2020	2021
الأصول المتداولة	351763700549,71	366019882731,17	379576185230,31
الالتزامات المتداولة	641981742456,26	651433177157,44	650830062394,36
نسبة التداول	0,58	0,56	0,55

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم06-07-08.

نلاحظ أن هذه النسبة شهدت انخفاضا طفيفا سنة 2020 و2021 نظرا لارتفاع الالتزامات المتداولة وعليه الوضعية المالية للمؤسسة جيدة نتيجة لإدارتها الجيدة للأصول المتداولة عبر قدرتها على تصريف المخزون وعدم وجود الأموال العاطلة لديها.

- نسبة السداد السريع = (الأصول المتداولة – المخزون) / الالتزامات المتداولة.

الجدول رقم21: حساب نسبة السداد السريع. **الوحدة: دج.**

	2019	2020	2021
الأصول المتداولة	351763700549,71	366019882731,17	379576185230,31
المخزون	1199904744,14	2256242826,48	3893469703,15
الالتزامات المتداولة	641981742456,26	651433177157,44	650830062394,36
نسبة السداد السريع	0,58	0,56	0,55

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم06-07-08.

نلاحظ أن هذه النسبة شهدت انخفاضا طفيفا سنة 2020 و2021 وعليه فان المؤسسة في وضعية مالية جيدة بسبب قدرة أموالها قصيرة الأجل على تغطية التزاماتها المتداولة بنسب معتبرة دون تسجيل أموال عاطلة.

- نسبة النقدية = النقدية والأصول شبه النقدية / الالتزامات المتداولة.

الجدول رقم22: حساب نسبة النقدية. **الوحدة: دج.**

	2019	2020	2021
النقدية	311056048343,42	318600119447,34	326372848553,67
الأصول شبه النقدية	39507747462,15	45163520457,35	49309866973,49
الالتزامات المتداولة	641981742456,26	651433177157,44	650830062394,36
نسبة النقدية	0,58	0,56	0,55

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم06-07-08.

نلاحظ أن هذه النسبة شهدت انخفاضا طفيفا سنة 2020 و2021 وعليه فان المؤسسة في وضعية مالية جيدة بسبب أصولها النقدية وشبه النقدية على تغطية التزاماتها المتداولة بنسب معتبرة دون تسجيل أموال عاطلة.

3. التعليق على سيناريو بنك بريد الجزائر:

بناء على ما سبق نلاحظ أن سيولة بريد الجزائر كافية لتلبية طلبات السحب اليومية المعتادة للسيولة دون وجود أموال سائلة عاطلة. وعليه فان سيناريو إنشاء بنك بريدي في الجزائر تفاؤلي وممكن ضمن هذه الظروف، دون نسيان أن المجتمع الجزائري يتبنى العقيدة الإسلامية التي تحرم التعامل بالفوائد. إذن من الأجدر أن يتعامل هذا البنك البريدي بالصيغة الإسلامية ومنه تشجيع الاستثمارات عبر استخدام سيولتها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص أن استحداث الجزائر لبنك بريدي خطوة استثمارية مهمة نحو النهوض بالقطاع الاقتصادي في البلاد، كون مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة عريقة ورائدة في مجال الخدمات البريدية وبهذا فإن السير على خطى التجربة الفرنسية في انشاء بنك البريد الفرنسي نموذج ناجح يمكن أن يُحتذى به في الدول التي تسعى لتعزيز السيولة وتقديم خدمات مصرفية كفؤة للمواطنين عبر شبكة البريد الواسعة. حيث يمتلك بريد الجزائر كل المقومات القانونية والتنظيمية والامكانيات المادية والبشرية التي تمكنه من التحول بكل سهولة ويسر إلى بنك بريد الجزائر

ومن خلال حسابنا لمختلف المؤشرات التي تقيس مخاطر السيولة في بريد الجزائر وجدنا أنه يمتلك وضعية مالية مريحة تمكنه من إدارة السيولة بنجاح، والقيام بعملية استثمارها في المستقبل لتمويل المشاريع الاقتصادية مما يعطي نقلة نوعية للتنمية الاقتصادية في الجزائر، خاصة بالنسبة للثقة المجتمعية التي يحظى بها مقارنة بباقي البنوك.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة توصلنا لمعرفة الأهمية والدور الذي تلعبه السيولة في الميدان المالي وخصوصا بالنسبة للمؤسسات المالية، فمن خلال دراسة الإطار النظري للسيولة تم التمييز بين أنواع المختلفة للسيولة، وفهم كيفية تأثير كل منها على العمليات المالية اليومية للمؤسسات المالية، كما تضمن هذا الإطار الأدوات والتقنيات المستخدمة في قياس السيولة، والتي توفر رؤية واضحة عن الوضع المالي لسيولة المؤسسة.

تمثل إدارة مخاطر السيولة في المؤسسات المالية عنصرا جوهريًا لضمان استدامة هذه المؤسسات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في الأوقات الحرجة، حيث تتطلب نهجًا استباقيًا وشاملًا يجمع بين التقييم الدقيق للاحتياجات النقدية والتخطيط الاستراتيجي للسيولة بالاعتماد على أدوات وتقنيات تحليلية متقدمة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، ورصد الأصول والخصوم بشكل مستمر، وتطوير خطط احتياطية تضمن توفر السيولة في الأوقات الطارئة. فالسيولة الكافية عامل رئيسي يحمي المؤسسات المالية من الأزمات ويعزز من استقرارها المالي.

تُبرز الدراسة الاستشرافية لإدارة مخاطر السيولة في مؤسسة بنك بريد الجزائر أهمية التخطيط المستقبلي والتحليل الاستراتيجي في تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز كفاءة الأداء المالي للمؤسسة. حيث تعتبر التجربة الفرنسية في تحويل بريد فرنسا (La Poste) لبنك البريد الفرنسي (La Banque Postale) نموذجًا يمكن لبريد الجزائر الاستفادة منه بشكل كبير، إذ تتيح هذه التجربة العديد من الدروس المستفادة، بما في ذلك أهمية تبني أدوات تكنولوجية متقدمة، ودمج الخدمات البريدية والمصرفية، وتحسين النظم الإدارية. وبالتالي فان تجسيد مشروع تحويل بريد الجزائر لبنك بريد الجزائر خطوة مهمة ستساهم في التنمية الاقتصادية للبلاد، خصوصا إذا اعتمد هذا البنك الصيغ الاسلامية في تقديمه لخدماته حتى تتماشى ومعتقدات المجتمع الجزائري.

- **نتائج الدراسة:**

توصلنا من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع إدارة مخاطر السيولة في بنك بريد الجزائر لمايلي:

- تعزيز الفهم العميق للسيولة من خلال الالمام بالجوانب المختلفة للسيولة وأهميتها وأساليب قياسها والنظريات المفسرة لها؛

- أهمية التقييم الدقيق للاحتياجات النقدية للمؤسسات المالية، مما يساعد على التخطيط المسبق لتوفير السيولة اللازمة لمواجهة الالتزامات المالية اليومية والطوارئ؛
- ضرورة استخدام المؤسسات المالية للأدوات والتقنيات المتقدمة في قياس السيولة وتقييم المخاطر المرتبطة بها، مثل مؤشرات السيولة، ومؤشرات خطر السيولة، وتحليل التدفقات النقدية؛
- أظهرت الدراسة أن الاستفادة من التجربة الفرنسية في استحداث بنك البريد الفرنسي (La Banque Postale) يمكن أن يقدم حلولًا عملية وناجحة في إدارة مخاطر السيولة، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والسياسات في تقديرها؛

- **نتائج اختبار الفرضيات:**

- صحة الفرضية الأولى التي تقول أن: «السيولة تقاس بعدة مؤشرات مالية أهمها: نسبة الرصيد النقدي، نسبة التداول، نسبة النقدية»، حيث أن التقدير الجيد لمقدار السيولة التي يجب على المؤسسات المالية الاحتفاظ بها لا يقاس الا بهذه المؤشرات؛

- عدم صحة الفرضية الثانية التي تقول أن: «مخاطر تدار السيولة في المؤسسة المالية بناء على عدة معايير يضعها البنك»، تدار السيولة في المؤسسات المالية بالاعتماد على عدة معايير منها المعايير التي جاءت بها لجنة بازل الدولية، ومعايير وقواعد الحذر المنظمة للنشاط البنكي التي خولها القانون المتعلق بالنقد والقرض؛

- صحة الفرضية الثالثة التي تقول أن: «بريد الجزائر يمتلك البنية التنظيمية والمؤسساتية التي تمكنه من التحول إلى بنك بريد الجزائر»، حيث أن دعائم وشروط استحداث بنك بريد الجزائر كلها تتوفر في مؤسسة بريد الجزائر، من شبكة بريدية واسعة للفروع والموزعات الالية وكوادر بشرية وموارد مالية؛

- عدم صحة الفرضية الرابعة التي تقول أن: «بنك بريد الجزائر سيواجه صعوبات في إدارة السيولة»، فبنك بريد الجزائر ستكون لديه كفاءة كبيرة في ادارة السيولة خاصة وأنه سيقوم باستثمار الفائض من هذه السيولة.

- **المقترحات بناء على النتائج المتوصل اليها:**

- تطوير استراتيجيات مرنة لإدارة السيولة تستند للتغيرات المحتملة، مما يسمح بالاستجابة الفعالة لتغيرات السوق والظروف الاقتصادية؛
- التنويع في مصادر التمويل من خلال استحداث أدوات تمويل خدمات مالية جديدة، وتطوير العلاقات مع مختلف الجهات الممولة؛
- تحسين نظم المعلومات المالية بتطوير البنية التحتية التقنية، واعتماد تقنيات التحليل المتطورة لتحسين قدرات التنبؤ بالسيولة؛
- تطوير خطط الطوارئ الخاصة بإدارة السيولة، وتنظيم التدابير الاحتياطية للتعامل مع الأوضاع الاقتصادية الصعبة والأزمات المالية المحتملة؛
- عصرنة العمليات المالية بما يتواكب والتطورات التكنولوجيا في الجانب المالي خصوصا في مجال الخدمات المالية.

- **آفاق الدراسة:**

- ابتكار وتطوير أدوات وتقنيات جديدة لتحليل وتقييم السيولة؛
- اكتشاف تقنيات لتوظيف الابتكار في إدارة السيولة؛
- تعزيز الشفافية والافصاح في التقارير المالية؛
- التكيف مع التحديات الناشئة في ميدان السيولة؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- **أولا– الكتب:**

1) أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك التقليدية تقليدية الماضي والكترونية المستقبل، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2007.

2) إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

3) إلياس نصيف، موسوعة الشركات التجارية، الجزء السابع، الطبعة الثانية، منشورات الحلبي الحقوقية، القاهرة، مصر، 2008.

4) بخيتة سعيد المنصوري. عبد مرزوق الظهوري، التخطيط بالسيناريوهات واستشراف لمستقبل، كلية التقنية العليا، الامارات العربية المتحدة، 2019.

5) بن زكورة العونية –سعيدي فاطمة الزهراء، إدارة المخاطر المصرفية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

6) بن علي بلعزوز –عبد الكريم قندوز –عبد الرزاق حبار، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

7) جورج وجيه عزيز، دراسة المستقبل واستبصار مفهوم التصميم المستقبلي، بحث منشور بمجلة التصميم الدولية، القاهرة، الاصدار الرابع، 2014.

8) حكيم براضية. جعفر هني محمد، دور التصكيك الإسلامي في إدارة السيولة في البنوك الإسلامية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.

9) خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

10) صباح أسطيفان كجة جي، دراسات الجدوى الاقتصادية والأساليب الكمية لتقييم المشاريع الصناعية، الطبعة الأولى، بيت الحكمة، بغداد، العراق، 2008.

11) محفوظ أحمد جودة وآخرون، تحليل وتقييم المشاريع، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1996.

12) محمد صالح الحناوي– السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية – البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

13) محمد عادل ناولو، إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة العربية الأولي، دار سورية الفتاة، حلب، سوريا، 2022.

14) محمد مصطفى السنهورى، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.

15) محمد وحيد عبد الباري، إدارة الخطر والتأمين التجاري والاجتماعي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 1997.

16) محمود عزت اللحام . مصطفى يوسف كافي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

17) منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الثالثة، مركز دالتا للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

- **ثانيا– الدوريات:**

1) فاروق فخاري . نورة زبيري، الإدارة السليمة لمخاطر السيولة البنكية: بالإشارة لحالة النظام البنكي الجزائري، مجلة الامتياز لبحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد: 02، العدد: 02، الأغواط، الجزائر، 2018.

2) آمنة عبد العال خالد أحمد . زهراء أحمد إسماعيل محمد . مالك منزل محمد مسبل، حوكمة إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في تخفيض مشكلات التمويل المصرفي، مجلة الابداع، المجلد 10، العدد 01 (2020)، الجزائر.

3) بونيهي مريم، الإدارة الحديثة لمخاطر السيولة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الثاني 2016، العدد 15، الجزائر، 2016.

4) رجراج وهيبة، إدارة السيولة في البنوك التجارية ودور البنك المركزي في تنظيمها، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد: 05 – 2014.

5) صديقي مريم – زناقي سيد احمد، إدارة السيولة المصرفية ودورها في التخفيض من خطر السيولة، مجلة إدارة الأعمال والمنظمات الاستراتيجية، المجلد: 193، العدد: 05، الجزائر، 2023.

6) محمود علي أحمد السيد . زكريا محمد هيبة، الدراسات المستقبلية في التعليم السيناريوهات نموذجا: طرق ومنهجية بنائها ومعايير جودتها، مجلة العلوم التربوية، جامعة طيبة، مصر، 2018.

7) مشاور محمود – خلاف فاتح، عن امكانية استحداث البريد بنك في النظام المصرفي الجزائري: رؤية قانونية على ضوء التجربة الفرنسية، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد: 12، العدد: 02-2021، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية، الجزائر، 2021.

8) معاريف محمد . شيخي مختارية . زناقي بشير، الحوكمة ودورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد الاول مارس 2019، الجزائر، 2019.

9) معهد الدراسات المصرفية، إدارة السيولة في المصرف التجاري، مجلة إضاءات، السلسلة: 05، العدد: 02، الكويت، 2012.

- **ثالثا – المصادر الحكومية:**

1) الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 يتعلق بالنقد والقرض، ج ر عدد 52، صادرة في 27 أوت 2003، معدل ومتمم، إلى غاية سنة 2017.

2) المواد: ،545 -548- 549 من الأمر رقم 59-75، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية عدد 101، صادر في 19 ديسمبر 1975، المعدل والمتمم.

3) المواد: من 416 إلى 418 من الأمر رقم 58-75، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية عدد 78 الصادر في 30 سبتمبر 1975، المعدل والمتمم.

4) نظام رقم 18-03، المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، المؤرخ في 2018/11/04، الجريدة الرسمية، رقم العدد: 73.

5) وزارة المالية السعودية، تحول الرقابة المالية، نشرة إدارة المخاطر، المجلد: 2022، العدد: 06، السعودية، 2022.

6) الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadq304.pdf، تاريخ الاطلاع: 2024/01/31 . 21:03.

- **رابعا– الرسائل العلمية:**

1) أعيمور فرحات، تنظيم الالتحاق بالمهنة البنكية في التشريع الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.

2) برد عبد القادر – بوعيشاوي خير الدين، أهمية النسب المالية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة في تقييم السيولة والأرباح – دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة المدية، الجزائر، السنة الجامعية: 2016 /2017.

3) جمال جارحي سعداوي، محمد، بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية، رسالة ماجستير في تخصص التصميم الصناعي، مقدمة إلى كلية الفنون التطبيقية بجامعة حلوان، مصر، 2016.

4) رحموني أحمد . عيشاوي رجوى، قياس أثر مخاطر السيولة على الربحية في البنوك التجارية . دراسة عينة من البنوك في الجزائر .، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماستر أكاديمي، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة أدرار، الجزائر، السنة الجامعية: 2021 / 2022.

5) طباع نجاة، خصوصية النظام القانوني للنشاط المصرفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة جيجل، 2006.

6) محمد وهاب، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

7) مراد لراشي، وسائل الدفع الحديثة ومدى نجاعتها في المؤسسة المالية دراسة حالة بريد الجزائر –وحدة غليزان–، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم–، السنة الجامعية 2018/2017.

- **خامسا– منشورات المؤسسات:**

1) جامعة القدس المفتوحة، السيولة في البنوك الأردنية، فلسطين، 2019، عبر الموقع: https://dspace.qou.edu/handle، تاريخ الاطلاع: 2001/02/06 . 22:24.

- **سادسا– الجرائد:**

1) إيمان كيموش، خدمات عالميّة جديدة لزبائن بريد الجزائر، جريدة الشروق الالكترونية، عبر الموقع: www.echoroukonline.com، تاريخ الاطلاع: 2024/05/18 . 21:29.

- **سابعا– المقابلات:**

1) مقابلة مع رحال محي الدين، المدير الفرعي لمصلحة الميزانية والمحاسبة بمؤسسة بريد الجزائر –فرع المدية–، يوم 2023/12/28، على الساعة 10:00.

2) مقابلة مع السيد مقابلة مع جمال زين الدين، مدير مصلحة التسويق بمؤسسة بريد الجزائر – فرع المدية– ، يوم 2023/11/22، على الساعة 11:25.

- **ثامنا– مواقع الانترنت:**

1) أنيس رزوق، وجبة إبداع وابتكار: الاستشراف بالسيناريو –مفهوم السيناريو–، شبكة بيئة أبو ظبي، 2017، عبر الموقع: abudhabienv.ae، تاريخ الاطلاع: 2024/05/16 . 13:25.

2) السيولة المالية أساس نجاح الأعمال واستقرارها، عبر موقع:https://www.wafeq.com/ar ، تاريخ الاطلاع 2024/02/08 . 13:25.

3) FASTER CAPTAL، تعزيز السيولة باستخدام الخزانة : زيادة كفاءة التدفق النقدي، https://fastercapital.com/arabpreneur، تاريخ الاطلاع : 2024/02/08 . 12:11.

- **تاسعا– المراجع باللغات الأجنبية:**

1) -Article L518-25 , Code monétaire et financier , 22 juin 2017 , disponible dans le site www.legifrance.gouv.fr، consulte le 18/05/2024 – 20:29.

2) Activités, groupe La Banque postal, www.labanquepostale.com, Date d'accès : 14/05/2024 – 12 :06.

3) L'arrêté du 9 septembre 2014 portant application du titre Ier de la loi n° 2013-672 du 26 juillet 2013 de séparation et de régulation des activités bancaires", disponible sur le site : www.legifrance.gouv.fr.

4) La Banque Postale : effectif mondial 2021. Statiste (en français). Archivé de l'original le 20/06/2023. Récupéré le : 16/09/2023, Date d'accès : 12/05/2024 -15 :02.

5) Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux, Ministère de la Poste et des Télécommunications, Premier semestre 2023, Algérie.

6) Tous artisans de la transition juste, document d'enregistrement universel et rapport financier annuel 2022, La Banque Postal, 2022

الملاحق

الملحق رقم01: ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2019. **الوحدة: مليون أورو.**

ميزانية 2019			
الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الصندوق والبنوك المركزية	22412	الأصول المالية بالقيمة العادلة عبر النتيجة	1587
الموجودات المالية	10905	الصكوك المشتقة للتغطية	591
مشتقات التحوط	1488	الديون المستحقة للمؤسسات الأخرى	30715
موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية	15059	الديون تجاه العملاء	191016
الأصول المملوكة بتكلفة مستهلكة	28068	الديون الممثلة بعنوان	23739
القروض والمطالبات على المؤسسات الائتمانية والمماثلة بتكلفة مستهلكة	70635	فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	839
القروض والمطالبات على العملاء بتكلفة متكاملة	113628	الالتزامات الضريبية الحالية	13
تقديمات إعادة تقييم للمحافظ المغطاة بالفائدة	207	الالتزامات الضريبية المؤجلة	142
أصول ضريبية جارية	364	المستحقات والخصوم الأخرى	5272
أصول ضريبية مؤجلة	223	المؤونات لشركات التأمين ومحاسبة الظل	2552
حسابات التسوية والأصول المتنوعة	3314	المؤونات	337
المساهمات في الشركات المعادلة	3592	ديون ثانوية	3097
الاستثمارات	-	حقوق الملكية	11783
أصول ثابتة	792	مساهمات غير موجهة للسيطرة	76
الأصول المعنوية	836	حقوق الملكية حصة المجموعة	11707
فروقات الاستحواذ	160	رأس المال	4632
		الاحتياطات	5483
		الأرباح والخسائر المعترف بها مباشرة في حقوق الملكية	812
		نتيجة مشاركة المجموعة	780
مجموع الأصول	271683	مجموع الخصوم	271683

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم 09.

ميزانية 2019

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الصندوق والبنوك المركزية	22412	الأصول المالية بالقيمة العادلة عبر النتيجة	1587
الموجودات المالية	10905	الصكوك المشتقة للتغطية	591
مشتقات التحوط	1488	الديون المستحقة للمؤسسات الأخرى	30715
ت مالية بالقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية	15059	الديون تجاه العملاء	191016
الأصول المملوكة بتكلفة مستهلكة	28068	الديون الممثلة بعنوان	23739
بات على المؤسسات الائتمانية والمماثلة بتكلفة مستهلكة	70635	فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	839
وض والمطالبات على العملاء بتكلفة متكاملة	113628	الالتزامات الضريبية الحالية	13
يمات إعادة تقييم للمحافظ المغطاة بالفائدة	207	الالتزامات الضريبية المؤجلة	142
أصول ضريبية جارية	364	المستحقات والخصوم الأخرى	5272
أصول ضريبية مؤجلة	223	المؤونات لشركات التأمين ومحاسبة الظل	2552
حسابات التسوية والأصول المتنوعة	3314	المؤونات	337
المساهمات في الشركات المعادلة	3592	ديون ثانوية	3097
الاستثمارات	0	حقوق الملكية	11783
أصول ثابتة	792	مساهمات غير موجهة للسيطرة	76
الأصول المعنوية	836	حقوق الملكية حصة المجموعة	11707
فروقات الاستحواذ	160	رأس المال	4632
مجموع الأصول	271683	الاحتياطات	5483
		الأرباح والخسائر المعترف بها مباشرة في حقوق الملكية	812
الأصول المتداولة	77932	نتيجة مشاركة المجموعة	780
القيم الجاهزة	33317	مجموع الخصوم	271683

الملحق رقم02: ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2020. **الوحدة: مليون أورو.**

ميزانية 2020			
الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الصندوق والبنوك المركزية	1783	الأصول المالية بالقيمة العادلة عبر النتيجة	3421
الموجودات المالية	195772	الصكوك المشتقة للتغطية	763
مشتقات التحوط	1443	الديون المستحقة للمؤسسات الأخرى	33533
موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية	230779	الديون تجاه العملاء	230393
الأصول المملوكة بتكلفة مستهلكة	24018	الديون الممثلة بعنوان	21639
القروض والمطالبات على المؤسسات الائتمانية والمماثلة بتكلفة مستهلكة	114484	فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	726
القروض والمطالبات على العملاء بتكلفة متكاملة	125255	الالتزامات الضريبية الحالية	99
تقديمات إعادة تقييم للمحافظ المغطاة بالفائدة	220	الالتزامات الضريبية المؤجلة	1494
أصول ضريبية جارية	867	المستحقات والخصوم الأخرى	21622
أصول ضريبية مؤجلة	449	المؤونات لشركات التأمين ومحاسبة الظل	379830
حسابات التسوية والأصول المتنوعة	31907	المؤونات	1025
المساهمات في الشركات المعادلة	696	ديون ثانوية	10187
الاستثمارات	3083	حقوق الملكية	32444
أصول ثابتة	879	مساهمات غير موجهة للسيطرة	12854
الأصول المعنوية	5385	حقوق الملكية حصة المجموعة	19590
فروقات الاستحواذ	156	رأس المال	6585
		الاحتياطات	8404
		الأرباح والخسائر المعترف بها مباشرة في حقوق الملكية	445
		نتيجة مشاركة المجموعة	4155
مجموع الأصول	737176	مجموع الخصوم	737176

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم 09.

الملحق رقم03: ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2021. **الوحدة: مليون أورو.**

ميزانية 2021			
الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الصندوق والبنوك المركزية	50812	الخصوم المالية بالقيمة العادلة عبر النتيجة	4335
الموجودات المالية	231502	الصكوك المشتقة للتغطية	333
مشتقات التحوط	1022	الديون المستحقة للمؤسسات الأخرى	30393
موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية	228513	الديون تجاه العملاء	235038
الأصول المملوكة بتكلفة مستهلكة	23480	الديون الممثلة بعنوان	21693
القروض والمطالبات على المؤسسات الائتمانية والمماثلة بتكلفة مستهلكة	67840	فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	422
القروض والمطالبات على العملاء بتكلفة متكاملة	123152	الالتزامات الضريبية الحالية	166
تقديمات إعادة تقييم للمحافظ المغطاة بالفائدة	101	الالتزامات الضريبية المؤجلة	1205
أصول ضريبية جارية	669	المستحقات والخصوم الأخرى	21364
أصول ضريبية مؤجلة	549	المؤونات لشركات التأمين ومحاسبة الظل	414398
حسابات التسوية والأصول المتنوعة	33415	المؤونات	1075
الأصول غير المتداولة المعدة للبيع	178	ديون ثانوية	10110
المساهمات في الشركات المعادلة	948	حقوق الملكية	31779
الاستثمارات	3393	مساهمات غير موجهة للسيطرة	10208
أصول ثابتة	1254	حقوق الملكية حصة المجموعة	21571
الأصول المعنوية	5326	رأس المال	6585
فروقات الاستحواذ	156	الاحتياطات	13505
		الأرباح والخسائر المعترف بها مباشرة في حقوق الملكية	844
		نتيجة مشاركة المجموعة	636
مجموع الأصول	772310	مجموع الخصوم	772310

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم 10.

ميزانية 2021

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الصندوق والبنوك المركزية	50812	الخصوم المالية بالقيمة العادلة عبر النتيجة	4335
الموجودات المالية	231502	الصكوك المشتقة للتغطية	333
مشتقات التحوط	1022	الديون المستحقة للمؤسسات الأخرى	30393
لية بالقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية	228513	الديون تجاه العملاء	235038
أصول المملوكة بتكلفة مستهلكة	23480	الديون الممثلة بعنوان	21693
ات على المؤسسات الائتمانية والمماثلة بتكلفة مستهلكة	67840	فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	422
والمطالبات على العملاء بتكلفة متكاملة	123152	الالتزامات الضريبية الحالية	166
إعادة تقييم للمحافظ المغطاة بالفائدة	101	الالتزامات الضريبية المؤجلة	1205
أصول ضريبية جارية	669	المستحقات والخصوم الأخرى	21364
أصول ضريبية مؤجلة	549	المؤونات لشركات التأمين ومحاسبة الظل	414398
سابات التسوية والأصول المتنوعة	33415	المؤونات	1075
لأصول غير المتداولة المعدة للبيع	178	ديون ثانوية	10110
المساهمات في الشركات المعادلة	948	حقوق الملكية	31779
الاستثمارات	3393	مساهمات غير موجهة للسيطرة	10208
أصول ثابتة	1254	حقوق الملكية حصة المجموعة	21571
الأصول المعنوية	5326	رأس المال	6585
فروقات الاستحواذ	156	الاحتياطات	13505
مجموع الأصول	772310	الأرباح والخسائر المعترف بها مباشرة في حقوق الملكية	844
		نتيجة مشاركة المجموعة	636
		مجموع الخصوم	772310

الملحق رقم04: ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2022. **الوحدة: مليون أورو.**

ميزانية 2022			
الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الصندوق والبنوك المركزية	39355	الخصوم المالية بالقيمة العادلة عبر النتيجة	13393
الموجودات المالية	222756	الصكوك المشتقة للتغطية	2371
مشتقات التحوط	1139	الديون المستحقة للمؤسسات الأخرى	26445
موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية	194800	الديون تجاه العملاء	233363
الأصول المملوكة بتكلفة مستهلكة	27193	الديون الممثلة بعنوان	29052
القروض والمطالبات على المؤسسات الائتمانية والمماثلة بتكلفة مستهلكة	67095	فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	294
القروض والمطالبات على العملاء بتكلفة متكاملة	129645	الالتزامات الضريبية الحالية	107
تقديمات إعادة تقييم للمحافظ المغطاة بالفائدة	721	الالتزامات الضريبية المؤجلة	804
أصول ضريبية جارية	673	المستحقات والخصوم الأخرى	22784
أصول ضريبية مؤجلة	2261	المؤونات لشركات التأمين ومحاسبة الظل	383656
حسابات التسوية والأصول المتنوعة	36008	المؤونات	970
الأصول غير المتداولة المعدة للبيع	-	ديون ثانوية	9099
تقاسم الأرباح المؤجلة	9692	حقوق الملكية	23308
المساهمات في الشركات المعادلة	1108	مساهمات غير موجهة للسيطرة	6247
الاستثمارات	6280	حقوق الملكية حصة المجموعة	17061
أصول ثابتة	1308	رأس المال	6585
الأصول المعنوية	5454	الاحتياطات	12995
فروقات الاستحواذ	156	الأرباح والخسائر المعترف بها مباشرة في حقوق الملكية	(3580)
		نتيجة مشاركة المجموعة	1060
مجموع الأصول	745644	مجموع الخصوم	745644

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم 10.

الملحق رقم05: ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2023. **الوحدة: مليون أورو.**

ميزانية 2023			
الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الصندوق والبنوك المركزية	40577	الخصوم المالية بالقيمة العادلة عبر النتيجة	13591
الموجودات المالية	218095	الصكوك المشتقة للتغطية	2183
مشتقات التحوط	677	الديون المستحقة للمؤسسات الأخرى	33576
موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية	212950	الديون تجاه العملاء	225138
الأوراق المالية المقاسة بالتكلفة المطفأة	33104	الديون الممثلة بعنوان	34314
القروض والذمم المدينة من مؤسسات الائتمان والبنود المماثلة مقاسة بالتكلفة المطفأة	70914	فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	(331)
القروض والمطالبات على العملاء بتكلفة متكاملة	125999	عقود التأمين الصادرة – الالتزامات	378430
فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	181	عقود إعادة التأمين المحتفظ بها – الالتزامات	55
عقود التأمين الصادرة – الأصول	1343	الالتزامات الضريبية الحالية	197
عقود إعادة التأمين المحتفظ بها – الأصول	8891	الالتزامات الضريبية المؤجلة	1570
الأصول الضريبية الحالية	519	المستحقات والخصوم الأخرى	10214
الأصول الضريبية المؤجلة	1158	المؤونات	1018
المستحقات والإيرادات المؤجلة والأصول المتنوعة	8903	الديون الثانوية	9450
الأصول غير المتداولة المحتفظ بها للتخلص منها	-	حقوق الملكية	28745
الاستثمارات في الشركات الزميلة	1104	الحصص غير المسيطرة	6859
العقارات الاستثمارية	7262	حقوق المساهمين حصة المجموعة	21886
الأصول الرأسمالية الملموسة	1270	راس المال	6585
الأصول غير الملموسة (المعنوية)	4552	الاحتياطات	15298
فروقات الاقتناء	685	الارباح والخسائر المعترف بها مباشرة في حقوق الملكية	(993)
		نتيجة مشاركة المجموعة	995
مجموع الأصول	738151	مجموع الخصوم	738151

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم11.

الملحق رقم06: الميزانية المالية المختصرة بريد الجزائر لسنة 2019. **الوحدة: دج.**

السنة المالية 2019			
الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول الثابتة	**388768224847,06**	**الأموال الدائمة**	**117514347683,01**
		الأموال الخاصة	99096428565,09
		الخصوم غير الجارية	18417919117,92
الأصول الجارية	**379576185230,31**	**الخصوم الجارية**	**650830062394,36**
المخزونات	3893469703,15	الموردون	20472088998,72
الديون الدائنة والاستخدامات المدينة	49309866973,49	باقي الخصوم	608978892709,17
الموجودات	326372848553,67	السلفات المصرفية	21379080686,47
مجموع الأصول	768344410077,37	مجموع الخصوم	768344410077,37

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم12-13.

الملحق رقم07: الميزانية المالية المختصرة بريد الجزائر لسنة 2020. **الوحدة: دج.**

السنة المالية 2020			
الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول الثابتة	**403733147461,26**	**الأموال الدائمة**	**118319853034,99**
		الأموال الخاصة	96673660084,65
		الخصوم غير الجارية	21646192950,34
الأصول الجارية	**366019882731,17**	**الخصوم الجارية**	**651433177157,44**
المخزونات	2256242826,48	الموردون	22960946071,71
الديون الدائنة و الاستخدامات المدينة	45163520457,35	باقي الخصوم	588470030415,46
الموجودات	318600119447,34	السلفات المصرفية	40002200670,27
مجموع الأصول	769753030192,43	مجموع الخصوم	769753030192,43

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم12-13.

الملحق رقم08: الميزانية المالية المختصرة بريد الجزائر لسنة 2021. **الوحدة: دج.**

السنة المالية 2021			
الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول الثابتة	**399573659780,35**	**الأموال الدائمة**	**109355617873,80**
		الأموال الخاصة	89734575778,45
		الخصوم غير الجارية	19621042095,35
الأصول الجارية	**351763700549,71**	**الخصوم الجارية**	**641981742456,26**
المخزونات	1199904744,14	الموردون	25133754081,29
الديون الدائنة و الاستخدامات المدينة	39507747462,15	باقي الخصوم	600753337634,39
الموجودات	311056048343,42	السلفات المصرفية	16094650740,58
مجموع الأصول	751337360330,06	مجموع الخصوم	751337360330,06

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الملحق رقم14-15.

الملحق رقم09: ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2020. الوحدة: مليون أورو.

(en millions d'euros)	31.12.2020	31.12.2019
Caisse, banques centrales	1 783	22 412
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	195 772	10 905
Instruments dérivés de couverture	1 443	1 488
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	230 779	15 059
Titres au coût amorti	24 018	28 068
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	114 484	70 635
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	125 255	113 628
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	220	207
Actifs d'impôts courants	867	364
Actifs d'impôts différés	449	223
Comptes de régularisation et actifs divers	31 907	3 314
Participations dans les entreprises mises en équivalence	696	3 592
Immeubles de placement	3 083	-
Immobilisations corporelles	879	792
Immobilisations incorporelles	5 385	836
Ecarts d'acquisition	156	160
TOTAL ACTIF	**737 176**	**271 683**
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	3 421	1 587
Instruments dérivés de couverture	763	591
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	33 533	30 715
Dettes envers la clientèle	230 393	191 016
Dettes représentées par un titre	21 639	23 739
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	726	839
Passifs d'impôts courants	99	13
Passifs d'impôts différés	1 494	142
Comptes de régularisation et passifs divers	21 622	5 272
Provisions techniques des entreprises d'assurance et comptabilité reflet	379 830	2 552
Provisions	1 025	337
Dettes subordonnées	10 187	3 097
CAPITAUX PROPRES	**32 444**	**11 783**
Participations ne donnant pas le contrôle	**12 854**	**76**
Capitaux propres part du Groupe	**19 590**	**11 707**
Capital	6 585	4 632
Réserves consolidées et autres	8 404	5 483
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	445	812
Résultat part groupe	4 155	780
TOTAL PASSIF	**737 176**	**271 683**

المصدر: **Résultats Annuels 2020, Communiquai De Presse, La Banque Postale, 2021, P: 19.**

	المبالغ	الخصوم	المبالغ
	40577	الخصوم المالية بالقيمة العادلة عبر النتيجة	13591
	218095	الصكوك المشتقة للتغطية	2183
	677	الديون المستحقة للمؤسسات الأخرى	33576
من خلال حقوق الملكية	212950	الديون تجاه العملاء	225138
المطفأة	33104	الديون الممثلة بعنوان	34314
سسات الائتمان والبنود المماثلة مقاسة بالتكلفة المطفأة	70914	فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	-331
لاء بتكلفة متكاملة	125999	عقود التأمين الصادرة – الالتزامات	378430
وطة بأسعار الفائدة	181	عقود إعادة التأمين المحتفظ بها – الالتزامات	55
ل	1343	الالتزامات الضريبية الحالية	197
– الأصول	8891	الالتزامات الضريبية المؤجلة	1570
	519	المستحقات والخصوم الأخرى	10214
	1158	المؤونات	1018
والأصول المتنوعة	8903	الديون الثانوية	9450
بها للتخلص منها	0	حقوق الملكية	28745
يلة	1104	الحصص غير المسيطرة	6859
	7262	حقوق المساهمين حصة المجموعة	21886
	1270	راس المال	6585
ية)	4552	الاحتياطات	15298
	685	الارباح و الخسائر المعترف بها مباشرة في حقوق الملكية	-993
	738151	نتيجة مشاركة المجموعة	995
		مجموع الخصوم	738151

الملحق رقم10: ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2022. **الوحدة: مليون أورو.**

(en millions d'euros)	31.12.2022	31.12.2021
Caisse, banques centrales	39 355	50 812
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	222 756	231 502
Instruments dérivés de couverture	1 139	1 022
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	194 800	228 513
Titres au coût amorti	27 193	23 480
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés au coût amorti	67 095	67 840
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	129 645	123 152
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	721	101
Actifs d'impôts courants	673	669
Actifs d'impôts différés	2 261	549
Comptes de régularisation et actifs divers	36 008	33 415
Actifs non courants destinés à être cédés	-	178
Participation aux bénéfices différée	9 682	-
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 108	948
Immeubles de placement	6 280	3 393
Immobilisations corporelles	1 308	1 254
Immobilisations incorporelles	5 454	5 326
Ecarts d'acquisition	156	156
TOTAL ACTIF	**745 644**	**772 310**
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	13 393	4 335
Instruments dérivés de couverture	2 371	333
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	26 445	30 393
Dettes envers la clientèle	233 363	235 038
Dettes représentées par un titre	29 052	21 693
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	294	422
Passifs d'impôts courants	107	166
Passifs d'impôts différés	804	1 205
Comptes de régularisation et passifs divers	22 784	21 364
Provisions techniques des entreprises d'assurance et comptabilité reflet	383 656	414 398
Provisions	970	1 075
Dettes subordonnées	9 099	10 110
CAPITAUX PROPRES	**23 308**	**31 779**
Participations ne donnant pas le contrôle	**6 247**	**10 208**
Capitaux propres part du Groupe	**17 061**	**21 571**
Capital	6 585	6 585
Réserves consolidées et autres	12 995	13 505
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	(3 580)	844
Résultat part groupe	1 060	636
TOTAL PASSIF	**745 644**	**772 310**

المصدر: Résultats Annuels 2021, Communique De Presse, La Banque Postale, 2022, P :24.

ميزانية 2022			
المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول

13393	الخصوم المالية بالقيمة العادلة عبر النتيجة	39355	الصندوق والبنوك المركزية
2371	الصكوك المشتقة للتغطية	222756	الموجودات المالية
26445	الديون المستحقة للمؤسسات الأخرى	1139	مشتقات التحوط
233363	الديون تجاه العملاء	194800	موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية
29052	الديون الممثلة بعنوان	27193	الأصول المملوكة بتكلفة مستهلكة
294	فروق إعادة تقييم المحافظ المتحوطة بأسعار الفائدة	67095	ض والمطالبات على المؤسسات الائتمانية والمماثلة بتكلفة مستهلكة
107	الالتزامات الضريبية الحالية	129645	القروض والمطالبات على العملاء بتكلفة متكاملة
804	الالتزامات الضريبية المؤجلة	721	تقديمات إعادة تقييم للمحافظ المغطاة بالفائدة
22784	المستحقات والخصوم الأخرى	673	أصول ضريبية جارية
383656	المؤونات لشركات التأمين ومحاسبة الظل	2261	أصول ضريبية مؤجلة
970	المؤونات	36008	حسابات التسوية والأصول المتنوعة
9099	ديون ثانوية	0	الأصول غير المتداولة المعدة للبيع
23308	حقوق الملكية	9692	تقاسم الأرباح المؤجلة
6247	مساهمات غير موجهة للسيطرة	1108	المساهمات في الشركات المعادلة
17061	حقوق الملكية حصة المجموعة	6280	الاستثمارات
6585	رأس المال	1308	أصول ثابتة
12995	الاحتياطات	5454	الأصول المعنوية
-3580	الأرباح والخسائر المعترف بها مباشرة في حقوق الملكية	156	فروقات الاستحواذ
1060	نتيجة مشاركة المجموعة	745644	مجموع الأصول
745644	مجموع الخصوم		

الملحق رقم11: ميزانية بنك بريد فرنسا لسنة 2023. الوحدة: مليون أورو.

(en millions d'euros)	31.12.2023
Caisse, banques centrales	40 577
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	218 095
Instruments dérivés de couverture	677
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	212 950
Titres évalués au coût amorti	33 104
Prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés évalués au coût amorti	70 914
Prêts et créances sur la clientèle évalués au coût amorti	125 999
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	181
Contrats d'assurance émis – Actif	1 343
Contrats de réassurance détenus – Actif	8 891
Actifs d'impôts courants	519
Actifs d'impôts différés	1 158
Comptes de régularisation et actifs divers	8 903
Actifs non courants destinés à être cédés	-
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1 104
Immeubles de placement	7 262
Immobilisations corporelles	1 270
Immobilisations incorporelles	4 522
Ecarts d'acquisition	685
TOTAL ACTIF	**738 151**
Passifs financiers à la juste valeur par le résultat	13 591
Instruments dérivés de couverture	2 183
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	33 576
Dettes envers la clientèle	225 138
Dettes représentées par un titre	34 314
Ecarts de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	(331)
Contrats d'assurance émis – Passif	378 430
Contrats de réassurance détenus – Passif	55
Passifs d'impôts courants	197
Passifs d'impôts différés	1 570
Comptes de régularisation et passifs divers	10 214
Provisions	1 018
Dettes subordonnées	9 450
CAPITAUX PROPRES	**28 745**
Participations ne donnant pas le contrôle	**6 859**
Capitaux propres part du Groupe	**21 886**
Capital	6 585
Réserves consolidées et autres	15 298
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	(993)
Résultat part groupe	995
TOTAL PASSIF	**738 151**

المصدر: Résultats annuels 2023, Communique De Presse, La Banque Postale, 2024, P :17.

الملحق رقم12: ميزانية بريد الجزائر لسنة 2020 (جانب الأصول). **الوحدة: دج.**

ر حـ	الأصول	مبلغ خام	اهتلاكات و مؤونات	السنة المالية	السنة المالية - 1 2019
2	أصول غيرجارية	0	0	0	0,00
207	فارق بين للإقتناء-المنتوج للإيجاري أو السلبي	0	0	0	0,00
20	تثبيتات معنوية	3 339 506 772,32	2 865 032 699,65	474 474 072,67	79451017,46
21	تثبيتات عينية	0	0	0	0,00
211	أراض	12 559 877 619,33	0	12 559 877 619,33	12557096465,62
2131	مبان	21 204 181 778,54	14 028 880 331,3	6 275 301 447,24	6742917359,99
218	تثبيتات عينية أخرى	51 324 042 800,72	35 058 579 855,03	16 267 463 145,69	14717684952,76
22	تثبيتات ممنوح امتيزها	48 050 240	0	48 050 240	42050240,00
23	تثبيتات يجرى إنجازها	3 678 053 981,7	0	1 676 053 981,7	2774523335,98
26+	تثبيتات مالية	0	0	0	0,00
265	سندات موضوعة موضع معادلة	0	0	0	0,00
26		349 600 000	0	349 600 000	349600000,00
271+	سندات أخرى مثبتة	340 000 000 000	0	340 000 000 000	335000000000,00
274+	قروض و أصول مالية أخرى غير جارية	14 323 810 731,67	0	14 323 810 731,67	14124864898,33
133	ضرائب مؤجلة على الأصل	2 830 000 690,38	0	2 830 000 690,38	2380036576,92
188		0	0	0	0,00
مجموع الأصل غيرالجاري		**449 657 124 614,66**	**52 850 492 685,98**	**396 806 631 928,68**	**388768224847,06**
3+	أصول جارية	0	0	0	0,00
3	مخزونات و منتوجات قيد التنفيد	4 769 392 034,6	18 765 267,09	4 750 626 767,51	3893469703,15
4	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة	0	0	0	0,00
41	الزبائن	23 345 044 632,55	1 141 656 168,8	22 203 388 463,75	16068695285,40
409+	المدينون الأخرون	28 659 201 531,5	483 625 423,66	28 175 576 107,84	18795185992,06
44+	الدولة و الجماعات العمومية و الهيئات الدولية و الحسابات الملحقة	13 815 073 841,15	0	13 815 073 841,15	9860886727,51
48	الأعباء أو المنتجات المعاينة مسبقا و المؤونات	5 158 899 845,12	0	5 158 899 845,12	4585098968,52
5	حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة	0	0	0	0,00
50-	الموجودات و ما شابهها	0	0	0	0,00
51+	الخزينة	301 852 888 297,88	4 170 312 762,2	297 682 575 535,68	326372848553,67
مجموع الأصول الجارية		**377 600 500 182,8**	**5 814 359 621,75**	**371 786 140 561,05**	**379576185230,31**
المجموع العام للأصول		**827 257 624 797,46**	**58664852307,73**	**768 592 772 489,73**	**768344410077,37**

المصدر: ميزانية بريد الجزائر، المركز الوطني للسجل التجاري، عبر الموقع: cnrc.dz.

الملحق رقم13: ميزانية بريد الجزائر لسنة 2020 (جانب الخصوم). **الوحدة: دج.**

السنة المالية -1 (2019)	السنة المالية2020	خصوم	رقم الحساب
0,00	0	رؤوس الأموال الخاصة	1
500000000,00	500 000 000	رأس مال تم إصداره	101
0,00	0	رأس مال غير مستعان به	109
52011265597,78	52 011 265 597,78	علاوات و احتياطات- احتياطات مدمجة (1)	104+
0,00	0	فوارق إعادة التقييم	105
0,00	0	فارق المعادلة (1)	107
11370144954,73	5 627 115 099,05	نتيجة صافية/ (نتيجة صافية حصةالمجمع (1))	12
35215018012,58	41 841 050 018,68	رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد	11
0,00	0	حصة الشركة المدمجة(1)	PSC
0,00	0	حصةذوي الأقلية(1)	PM
99096428565,09	**99 979 430 715,51**	**المجموع 1**	
0,00	0	الخصوم غير الجارية	1+
3908197612,17	5 311 897 457,13	قروض و ديون مالية	16+
3659403944,44	3 711 129 861,11	ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)	134+
993580,00	3 377 373,45	ديون أخرى غير جارية	229
10849323981,31	10 678 743 678,76	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا	15+
18417919117,92	**19 705 148 370,45**	**مجموع الخصوم غير الجارية 2**	
0,00	0	الخصوم الجارية	4+
20472088998,72	21 194 123 673,04	موردون و حسابات ملحقة	40
3860042180,64	4 272 605 915,59	الضرائب و ما شابهها	444+
605118850528,53	598 531 587 886,56	ديون أخرى	42+
21379080686,47	24 909 875 928,58	خزينة سلبية	52+
650830062394,36	**648 908 193 403,77**	**مجموع الخصوم الجارية 3**	
768344410077,37	**768 592 772 489,73**	**مجموع عام للخصوم**	

المصدر: ميزانية بريد الجزائر، المركز الوطني للسجل التجاري، عبر الموقع: cnrc.dz.

الملحق رقم14: ميزانية بريد الجزائر لسنة 2021 (جانب الاصول). الوحدة: دج.

رقم الحساب	أصول	المبلغ الخام	المؤونات و الاهتلاكات	السنة المالية -1	السنة المالية
2,00 €	أصول غيرجارية	0,00	0,00	0,00	0,00
207,00 €	فارق بين للإقتناء-المنتوج للإيجاري أو السلبي	0,00	0,00	0,00	0,00
20,00 €	تثبيتات معنوية	4 258 875 400,12	3 623 804 832,31	635070567,81	455005699,38
21,00 €	تثبيتات عينية	0,00	0,00	0,00	0
211,00 €	أراض	13 913 599 014,73	0,00	13913599014,73	13869898214,73
########	مبان	29 325 125 425,37	17 863 288 732,47	11461836692,90	1271693717,92
218,00 €	تثبيتات عينية أخرى	44 473 964 270,23	29 679 924 799,94	14794039470,29	12219404610,99
22,00 €	تثبيتات ممنوح امتيزها	51 167 647	0,00	51167647,00	53663647,00
23,00 €	تثبيتات يجرى إنجازها	3 581 341 824,01	0,00	3581341824,01	2726807398,95
26+	تثبيتات مالية	0,00	0,00	0,00	0
265,00 €	سندات موضوعة موضع معادلة	0,00	0,00	0,00	0
26,00 €	المساهمات	349 600 000	0,00	349600000,00	349600000
271+	سندات أخرى مثبتة	340 000 000 000	0,00	340000000000,00	340000000000,00
274+	قروض و أصول مالية أخرى غير جارية	14 967 380 144,58	0,00	14967380144,58	14322476725,77
133,00 €	ضرائب مؤجلة على الأصل	3 979 112 099,94	0,00	3979112099,94	2857109765,61
188,00 €		0,00 €	0,00	0,00	0,00
مجموع الأصل غيرالجاري		**454 900 165 825,98**	**51 167 018 364,72**	**403733147461,26**	**399573659780,35**
3+	أصول جارية	0,00 €	0,00	0,00	0,00
3,00 €	مخزونات و منتوجات قيد التنفيد	2 256 242 826,48	0,00	2256242826,48	1199904744,14
4,00 €	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة	0,00	0,00	0,00	0,00
41,00 €	الزبائن	25 933 210 199,11	0,00	25933210199,11	13988212890,30
409+	المدينون الأخرون	11 817 132 735,32	137 333 830,96	11679798904,36	18570145003,16
44+	الدولة و الجماعات العمومية و الهيئات الدولية	7 550 511 353,88	0,00	7550511353,88	4920823003,78
48,00 €	المؤونات و الأعياء المعاينة مسبقا	0,00	0,00	0,00	2028566564,91
5,00 €	حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة	0,00	0,00	0,00	0,00
50-	الموجودات و ما شابهها	0,00	0,00	0,00	0,00
51+	الخزينة	322 639 769 978,12	4 039 650 530,78	318600119447,34	311056048343,42
مجموع الأصول الجارية		**370 196 867 092,91**	**4 176 984 361,74**	**366 019 882 731,17**	**351763700549,71**
المجموع العام للأصول		**825 097 032 918,89**	**55344002726,46**	**769753030192,43**	**751 337 360 330,06**

المصدر: ميزانية بريد الجزائر، المركز الوطني للسجل التجاري، عبر الموقع: cnrc.dz.

الملحق رقم15: ميزانية بريد الجزائر لسنة 2021 (جانب الخصوم). الوحدة: دج.

السنة المالية	السنة المالية -1	خصوم	رقم الحساب
0	0	رؤوس الأموال الخاصة	1
500000000,00	500000000,00	رأس مال تم إصداره	101
0	0	رأس مال غير مستعان به	109
44203639498,89	44203639498,89	علاوات و احتياطات- احتياطات مدمجة (1)	+104
0	0	فوارق إعادة التقييم	105
0	0	فارق المعادلة (1)	107
5627115099,05	6078035005	نتيجة صافية/ (نتيجة صافية حصةالمجمع (1))	12
39403821180,51	45891985580,85	رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد	11
0	0,00	حصة الشركة المدمجة(1)	PSC
0	0,00	حصةذوي الأقلية(1)	PM
89734575778,45	**96673660084,65**	**المجموع 1**	
5319388336,54	6438174003,33	قروض و ديون مالية	+16
3711129861,11	3877883750,00	ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)	+134
3377373,45	4711166,90	ديون أخرى غير جارية	229
10587146524,25	11325424030,11	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا	+15
19621042095,35	**21646192950,34**	**مجموع الخصوم غير الجارية 2**	
0	0,00	الخصوم الجارية	+4
25133754081,29	22960946071,71	موردون و حسابات ملحقة	40
2221749749,35	2077092052	الضرائب و ما شابهها	+444
598531587885,04	586392938363,75	ديون أخرى	+42
16094650740,58	40002200670,27	خزينة سلبية	+52
641981742456,26	**651433177157,44**	**مجموع الخصوم الجارية 3**	
330,06 360 337 751	**192,43 030 753 769**	**مجموع عام للخصوم**	

المصدر: ميزانية بريد الجزائر، المركز الوطني للسجل التجاري، عبر الموقع: cnrc.dz.