

دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	تطوير الرقابة المالية والمحاسبية على البنوك التجارية في مصر
المصدر:	مجلة مصر المعاصرة
الناشر:	الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع
المؤلف الرئيسي:	محمد، أحمد سلطان
المجلد/العدد:	مج 62, ع 346
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1971
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	167 - 105
رقم MD:	82516
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الافصاح المحاسبي، الرقابة المالية، النظم المحاسبية، البنوك التجارية، مصر، القوائم المالية، مراجعة الحسابات، الرقابة الإدارية، محاسبة التكاليف، الودائع البنكية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/82516">http://search.mandumah.com/Record/82516</a>

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## تطوير الرقابة المالية والمحاسبية على البنوك التجارية في مصر

أحمد سلطان محمد (١)

### مقدمة :

خضعت البنوك التجارية في مصر — كما في غيرها من الدول — لسيطرة الدولة بصورة تغيرت بتغير النظم السياسية والاقتصادية القائمة ولعل أهمها :

١ — وضع أولى لبنات الرقابة على البنوك باستصدار القانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٥١ الذى خول البنك الاهلى المصرى سلطات البنوك المركزية .

٢ — فرض أول نظام متكامل للاشراف والرقابة على البنوك والائتمان فى مصر بعد العدوان الثلاثى مباشرة ، وذلك باصدار قانون التصير رقم ٢٢ لسنة ١٩٥٧ ، وقانون البنوك والائتمان رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ .

٣ — تأميم البنوك عام ١٩٦١ — بمقتضى قرارات التأميم الموسعة — حيث اكتمل بذلك للدولة جميع عناصر السيطرة على البنوك ومنها البنوك التجارية فى مصر .

وخلال المراحل التاريخية التى مرت بها البنوك التجارية فى مصر كانت الظاهرة المميزة هى قيام أجهزة رقابية مختلفة واحد بعد الآخر ، ليعمل الجميع معا ، دون تنسيق أو إعادة نظر فى بقائها جميعا أو بعضها .

فكانت الرقابة الخارجية بواسطة مراقب حسابات مهتمين تحكمه اللوائح الداخلية لكل بنك ، ثم محاولة تنظيم هذه الرقابة بصدور قانون الشركات رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ ، وخلال تلك الفترة كانت أولى محاولات فرض الرقابة على البنوك من قبل الدولة بواسطة البنك الاهلى المصرى عام ١٩٥١ وفى عام ١٩٥٧ كانت الرقابة الشاملة للبنك الاهلى على البنوك التجارية الى جانب الرقابة الخارجية لمراقب الحسابات . وما أن آلت ملكية البنوك للدولة حتى ظهرت المؤسسات العامة ومنها مؤسسة عامة للبنوك لتمارس بعض الاشراف والرقابة على البنوك ، كما كان لديوان المحاسبات ، أيضا ، حق الاشراف والرقابة على البنوك ، وذلك الى جانب اشراف الاجهزة الوزارية ذات الدور المباشر فى التخطيط والرقابة المالية ( الخزنة ، التخطيط .

الاقتصاد والتجارة الخارجية) . ومع اعادة التنظيم السياسى ظهرت بعض صور الرقابة الشعبية متمثلة في مجلس الأمة ولجان الاتحاد الاشتراكى .

ومع تعدد أجهزة الرقابة على البنوك التجارية ، لم تكن هناك بوادر لوضع اطار متكامل لوسائل تحقيق الرقابة المالية والمحاسبية على البنوك التجارية، وان كانت هناك بعض المحاولات في مجال التنظيمات العامة على المستوى القومى ، منها ما يختص بأسلوب التخطيط وذلك من خلال اعداد تقديرات الاستثمار والايرادات والمصروفات ، ومنها ما يتعلق بالمتابعة والتقييم من خلال الوظائف المستحدثة للجهاز المركزى للمحاسبات .

وهذا البحث ليس الا محاولة نحو تحديد اساليب الرقابة المالية والمحاسبية التى يمكن القول بأنها لازالت غير واضحة ومن ثم لم يتم الإخذ بها بالصورة التى يمكن لها أن تؤتى ثمارها ، وذلك الى جانب الدعوة الى اعادة النظر فى الاجهزة الرقابية القائمة حالياً خاصة تلك القائمة بالرقابة على البنوك التجارية .

### دوافع تطوير الرقابة المالية والمحاسبية على البنوك التجارية في مصر

لعل من أهم ما يوضح دوافع التطوير في مجال الرقابة على البنوك التجارية في مصر هو ما يمكننا أن نستخلصه من أقوال الكتاب والباحثين من خلال مناقشة موضوع الرقابة والتي نقتطف منها ما يأتى :

يقول الدكتور حسن توفيق « ان جميع أجهزة الدولة الرقابية والبوليسية تتحرك للقبض على موظف صغير سرق ثلاثة أو عشرة جنيهها ، أما عندما ينشأ مصنع يتكلف ملايين الجنيهات ويتوقف لسبب أو لآخر فلا حساب ولا جزاء .. » (١) .

ويقول أحد الباحثين « ان عملية الرقابة لا يجب أن تتحول بحال من الأحوال الى عائق يمنع انطلاق الإنتاج ويشل المبادرات بحجة ضمان أموال الشعب ، فأسهل طريق الى ضياع هذه الاموال هو تعدد القرارات واللوائح والتوجيهات وتضارب جهات الاختصاص ، مما يسهل التنصل من المسؤولية فالمتلعب لا يعدم أن يجد في تلك الوفرة الهائلة من القرارات نصا يبرر به أعماله ، كما لا يعدم الشيطان — كما يقول شكسبير — نصا في الانجيل يبرر به تصرفاته ، فضلا عن أن تضخم أجهزة الرقابة يمتص جزءا كبيرا من عائد العملية الإنتاجية دون أن يقدم لها خدمة حقيقية » (٢) .

(١) من أقوال الاستاذ الدكتور حسن توفيق في ندوة عقدت في جريدة الاهرام — وردت ضمن مقال « نظرتان الى الرقابة » مجلة الطليعة العدد ( ١١ ) نوفمبر ١٩٦٩ — ص ٤٢ .

(٢) المرجع السابق ص ٤٥ .

ومع تحول الاقتصاد المصرى الى اقتصاد مخطط ، فلا بد من اعادة النظر فى نظام الرقابة بما يتوافق مع هذا التحول ، وبحيث تتجه الرقابة الى نتائج تنفيذ المخطط وكفائة الاداء أكثر من الرقابة الاجرائية والألائحية . وتوجيه الاهتمام الى الرقابة الذاتية فى الوحدات ودفن أجهزة الرقابة الخارجية الى تنمية هذا النوع من الرقابة ومعاونة الوحدات على ممارستها بفعالية أكبر .

و ضمنا لاستمرار عملية التنمية ينبغى الحد من تضخم وتعدد أجهزة الرقابة الخارجية ومراعاة أن يكون عائد العملية الرقابية يفوق تكلفتها والتي تتضمن الى جانب الاعتمادات اللازمة لانشاء أجهزة الرقابة والتوسع فيها ، تكلفة أخرى تنشأ عن اعباء العملية الرقابية على المشروعات ومخاطر اعاقه سير الاعمال .

ومن هذا المنطلق ، سوف نعرض مقترحات التطوير على النحو التالى :

أولا - ضرورة توافر المقومات اللازمة لتجاح الرقابة المالية والمحاسبية على البنوك التجارية فى مصر .

ثانيا - مشاكل تعدد أجهزة الرقابة القائمة حاليا والدعوة الى اختزالها .

ثالثا - أساليب الرقابة المالية والمحاسبية المقترحة .

### مقومات نجاح الرقابة المالية والمحاسبية على البنوك التجارية فى مصر

#### أهمية الرقابة الذاتية

لعل فى قول أحد الكتاب ما يبرز أهمية الرقابة الذاتية فى المشروعات حين يشير الى أنه « مهما يكن من أمر الرقابة الخارجية على الوحدة وتنوعها فان حجر الزاوية فى أعمال الرقابة كلها هو قدرة الوحدة على ممارسة الرقابة الذاتية على نشاطها ، فأى رقيب خارجى سيقف مشلولاً عن تقصى نواحي القصور والكشف عن أسبابها اذا لم تكن الوحدة منظمة بالشكل الذى يمكن من ذلك (١) .

#### عوامل تحقيق الرقابة الذاتية فى البنوك التجارية

١ - استقلال أجهزة الرقابة الذاتية وتكاملها ، وهو يضمن لهذه الأجهزة أن تقوم بنشاطها الرقابى بعيداً عن تأثير كل صاحب مصلحة فى اخفاء الحقائق ليكون فى مأمن من المسائلة والحساب ، وذلك دون الانفراد بالسلطة بما يدفع الى استغلالها ، وذلك مع مراعاة تحديد اطار للعمل لممارسة الرقابة الذاتية تحت اشراف لجنة عليا فى البنك .

(١) د. اسماعيل صبرى عبد الله « دراسات تهييدية - الاسس النظرية لتنظيم القطاع العام » ص ٢٢٥ - المركز العربى للدراسات السياسية والاقتصادية مؤسسة الامرام - ١٩٦٨ .

٢ - الحد من الوصاية والتدخل الخارجى فى شئون البنك ، بما يسببه من اضعاف لفاعلية العملية الرقابية وسلبية كثير من ادارات المشروعات وجمودها وتعطيلها لوجه النشاط نظرا لاعتماد هذه الادارات على انتظار توجيهات بكل ما تقوم به من أعمال يومية ، وهى فى ذلك لا تعدم وسيلة فى البحث عن الجهة المناسبة لاستشارتها وتحميلها مسئولية عملها التنفيذى قبل مباشرتها له .

وإذا استهدفنا كفاية الاداء والترشيد ، فلا بد من سلطات بغير حدود للادارة العليا لكل بنك تمنحها الحق كاملا فى تحمل مسئولياتها فى ممارسة العمل اليومى التنفيذى فى ظل المبادئ العامة والسياسات والخطط المتفق عليها .

### أولا - اعادة النظر فى اجهزة الرقابة الذاتية

ولا شك فى أن أساليب الرقابة الذاتية ( المراقبة الداخلية بفروعها ) من الموضوعات التى تزخر بها المؤلفات العربية والاجنبية ، ولذلك سوف تقتصر مقترحاتنا على تلك التى تتعلق باعادة تنظيم الاجهزة المنوط بها مهمة الرقابة الذاتية داخل البنك .

### اجهزة الرقابة الذاتية القائمة حاليا :

أصبحت الوحدات الاقتصادية العامة - ومنها البنوك التجارية - متخمة حاليا بتعدد الاجهزة الداخلية التى خولت حق الرقابة . ومن هذه الاجهزة - والتى نرى اعادة النظر فى علاقتها بالوحدات الاقتصادية :

١ - اللجنة النقابية : لقد ظهرت النقابات مع انفصال العمل عن رأس المال ، واستغلال أصحاب رؤوس الاموال للعاملين ، وكلما سيطر رأس المال وظهرت الاحتكارات وزادت سطوة الرأسمالية ، زادت الحاجة الى الأنظمة التى تحمى العاملين وتدافع عن مصالحهم .

وإذا ما حاولنا تحليل علاقة اللجان النقابية بادارات الوحدات الاقتصادية العامة فى مصر . نجد أن هذه اللجان قد انحسر دورها ولم يعد يتجاوز تنظيم الرحلات ، أو مناقشة بعض مصالح العاملين . وليس هناك أخطر من أن تظل بعض التنظيمات فى مأمن من تحديد اختصاصاتها وتركها وشأنها فى علاقتها بالادارة ، ومن الحقائق التى نضعها أمامنا عند مناقشة مدى استمرار اللجنة النقابية فى الوحدات الاقتصادية العامة هى :

( أ ) كفلت الدولة لجميع العاملين - فى الوحدات المؤهبة وغير المؤهبة - الحد الأدنى من الاجر والحد الأقصى لساعات العمل ، ونظمت حقوق العاملين من بدء التحاقهم بأى عمل وحتى انتهاء علاقتهم به ، وذلك بالقوانين واللوائح .

( ب ) أصبحت جميع الوحدات الاقتصادية - مؤهبة وغير مؤهبة - تسعى الى تحقيق الرفاهية لجميع العاملين بها عن طريق انشاء النوادى

الخاصة ، وتنظيم الرحلات ، وتوفير سبل الخدمة الاجتماعية لتحقيق أقصى رعاية يتحقق من ورائها أقصى كفاية في الأداء .

وفي ضوء ما تقدم نرى أنه لا سبيل أمام اللجان النقابية في الوحدات الاقتصادية العامة لأن تستمر في صورتها في الوحدات الاقتصادية غير المؤممة بالنظر لاستمرار الصراع في الوحدات الأخيرة بين ملاكها والعمالين بها .

## ٢ — لجان الاتحاد الاشتراكي

نرى قصر نشاط اختصاصات لجان الاتحاد الاشتراكي على :

( أ ) التوعية بفلسفة الاتحاد الاشتراكي بين جموع العاملين وتوجيههم للالتزام بسياسة ومراقبة تحقيق ذلك .

( ب ) محاربة السلبية والانحراف السياسي في إدارة المشروع أو العاملين وحشد الطاقات العاملة كقوة ضاربة لتحقيق أهداف قومية يتبناها الاتحاد الاشتراكي .

## ٣ — لجان الانتاج

شكلت هذه اللجان وحددت اختصاصاتها بقرار السيد رئيس الجمهورية (١) وتركز نطاقها الوظيفي في المعاونة في رسم السياسات الانتاجية وتنفيذها ومتابعتها بالوحدات الاقتصادية . وأعتقد أن هذه اللجان — كغيرها من اللجان المتعددة — التي لا بد من إعادة النظر في مدى الحاجة إليها ، وعند الضرورة ، يعاد تشكيلها وتحديد اختصاصاتها بما لا يجعل منها معوقا للعمل واستمراره بكفاية .

## الاجهزة المقترحة

ونرى ، بعد العرض السابق للجان القائمة حاليا ، ان يقتصر النشاط الاشرافي داخل الوحدة لتحقيق الرقابة الذاتية بهدف رفع الكفاية الاقتصادية ، على لجنة متخصصة مستقلة ، تشكل لهذا الغرض بالاضافة الى ادارة المراجعة الداخلية والتفتيش والتي تعد بمثابة عين الادارة الساهرة على تنفيذ السياسات والخطط الموضوعة بأقصى كفاية .

## أولا — لجنة الاشراف والتوجيه الداخلي

نقترح أن تشكل هذه اللجنة برئاسة أحد أعضاء مجلس الادارة من غير العاملين بالبنك وبعضوية :

(١) قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٨٠ لسنة ١٩٦٩ — الجريدة الرسمية عدد ( ٩ ) ٣ مارس ١٩٦٩ .

- ١ — مدير ادارة المراجعة الداخلية والتفتيش ( مقرا ) .
- ٢ — مدير ادارة الفروع .
- ٣ — مدير الادارة المالية .
- ٤ — مدير ادارة التخطيط .
- ٥ — ثلاثة من كبار العاملين بالبنك ممن يتوافر فيهم :
  - ( ا ) الخبرة العملية الطويلة في الحقل المصرفى .
  - ( ب ) الكفاءة العملية ، ومن المهتمين بالبحث العلمى فى قطاع المال .
  - ( ج ) ممن يشهد لهم بالنزاهة .
- واختيار هؤلاء العاملين يتم بالانتخاب كل ثلاثة سنوات .
  - وتختص هذه اللجنة بما يأتى :
    - ١ — متابعة تقارير الميزانية . .
    - ٢ — متابعة تقارير نشاط الفروع والادارات التنفيذية ، واخطار مجلس الادارة بنتائج هذه المتابعة مع ابداء التوجيهات اللازمة .
    - ٣ — تلقى شكاوى العاملين ومقترحاتهم فيما يتعلق بحسن سير العمل وتطويره .
    - ٤ — ابداء الرأى فيما يعرضه عليها مجلس ادارة البنك من مشروعات او قرارات او لوائح ، أو ترشيحات للوظائف الاشرافية .
    - ٥ — تكوين اللجان الداخلية وحق الاستعانة بالكفايات من العاملين لاجراء الدراسات والبحوث اللازمة وعلاج ما يعترض سير العمل من صعوبات .

وتتمثل العلاقة بين هذه اللجان وغيرها من الاجهزة فيما يلى :

( ا ) **العلاقة بمجلس الادارة** : اللجنة مستقلة عن مجلس الادارة تماما ، وتعمل كجهاز استشارى ، وجهاز رقابة واشراف ذاتى من قبل العاملين ، من غير الادارة العليا ، ويعنى ذلك أنه لا يشترك فى عضوية اللجنة أى من المديرين الذين اقترح مشاركتهم فيها ، اذا ما كانوا أعضاء بمجلس ادارة البنك

( ب ) **العلاقة بلجنة الميزانية التقديرية** : فى الوقت الذى تعد فيه لجنة الميزانية التقديرية احدى حلقات التنظيم الادارى فى البنك التجارى ، نجد أن لجنة المتابعة والتوجيه الداخلى بعيدة تماما عن الهيكل التنظيمى وعن سلطة الادارة ، كما أن اللجنة الاولى تختص بتخطيط السياسات ووضع البرامج ، بينما لجنة المتابعة تختص بالاشراف على مدى نجاح هذه البرامج وتحديد

جوانب القصور في الأداء والمسئولية عنه على أى مستوى في البنك . وبذلك يصبح من الضروري وجود تعاون بين اللجنتين لتحسين مستوى التخطيط وتحقيق أعلى مستوى تنفيذى لما يوضع من خطط مصرفية للبنك .

( ج ) **العلاقة بلجنة الاتحاد الاشتراكي** ، كما سبق أن أشرنا ، فان لجنة الاتحاد الاشتراكي تستمد وجودها من وجود التنظيم السياسي واستمراره ، ووظيفتها الأساسية تكمن في مسئولياتها عن التوعية السياسية . ولذلك نرى أن يقتصر دور لجنة الاتحاد الاشتراكي ، في علاقتها بإدارة العمل المصرفي في البنك التجاري ، على أعلام الإدارة العليا ولجنة المتابعة بتوصيات المستويات العليا للتنظيم السياسي وابداء الرأي فيما يتعلق بالانحراف والسلبية بما يعرض مصالح البنك والمصلحة العامة للخطر .

( د ) **العلاقة بباقي المستويات داخل البنك** ، فيما عدا الموضوعات التي تنطوي على مناقشة مبادئ وقواعد سوف تستحدث ، فان جميع اتصالات لجنة المتابعة تتم مباشرة مع رئيس مجلس إدارة البنك عن طريق رئيس اللجنة ، ولا يجب أن تتجاوز هذه الاتصالات الاعلام بقرارات اللجنة ونتائج متابعتها دون أى تدخل بقصد — أو من غير قصد — في عمل رئيس مجلس الإدارة أو أى من معاونيه أو الإدارة التنفيذية .

وفيما يتعلق بدور هذه اللجنة مع جموع العاملين بالبنك فيجب أن يتم على الوجه التالي :

— تلقى آراء العاملين ومقترحاتهم وشكاوهم مكتوبة ، والرد عليها علنا ، بالعرض في لوحة اعلانات تخصص لذلك ، دون أن يكون الموضوع محل الرأي أو الاقتراح أو الشكوى من الموضوعات التي تناقش مبادئ عامة تتعلق باللوائح والقوانين المنظمة للعمل ، وذلك مع مراعاة أخطار رئيس مجلس الإدارة بصورة من هذه الردود .

— عندما ترغب اللجنة في مناقشة موضوع يمس جموع العاملين ويتعلق بمصالح البنك عامة ، أو مبادئ عامة تتعلق باللوائح والقواعد والأنظمة المعمول بها ، فيدعى العاملون لندوة عامة ، بشرط موافقة مجلس إدارة البنك على عقد هذه الندوة ، وإخطاره بها نوقش فيها من موضوعات ، والآراء والتوصيات التي أنتهى اليها العاملون بشأنها .

— تعقد اللجنة اجتماعات دورية كل ربع سنة ، وفي نهاية كل سنة مالية، لمناقشة تقرير مجلس الإدارة والميزانية ، ويحضر هذه الاجتماعات أعضاء اللجنة وجميع العاملين ومجلس إدارة البنك وذلك بشرط توزيع تقرير مكتوب على جميع العاملين بالموضوعات التي ستعرض والغرض من مناقشتها الجماعية .

وواضح مما تقدم أننا بذلك لا نرى ضرورة لاستمرار لجنة الانتاج أو اللجنة النقابية .



## ثانياً - ادارة المراجعة الداخلية والتفتيش

تتبع هذه الادارة رئيس مجلس الادارة مباشرة حتى لا يكون لاحد من الادارة التنفيذية ، بجميع مستوياتها ، اى سلطان عليها ، وبذلك يمكنها مباشرة وظائفها داخل البنك فى استقلال يؤمن العاملين بها مخاطر نوى السلطة أو التأثير الإدىبى ، وهو ما يحقق ايجابية الرقابة الذاتية فى البنك ومن ناحية أخرى تؤكد أهمية أن يكون أعضاء هذه الادارة من ذوى الخبرة الطويلة والكفاية العلمية والنزاهة .

وكما سبق أن اشرنا - فى مجال عرض أساليب المراقبة الداخلية - فان هذه الادارة يناط بها وظيفة المراجعة الداخلية . ونعرض فيما يلى ، بالتفصيل ، واجبات هذه الادارة لتحقيق رقابتها المالية والمحاسبية :

١ - المراجعة المستندية لجميع العمليات التى تتم داخل البنك فور انجازها .

٢ - المطابقة الحسابية اليومية لعمليات الاقسام ، والبنك كوحدة واحدة .

٣ - اجراء تفتيش دورى مفاجىء - أو بناء على تكليف خاص من رئيس مجلس الادارة - على الاقسام والفروع ، مع مراعاة أن يتم ذلك على زيارات متعددة ومفاجئة خلال السنة يتم فى كل منها فحص واختيار أحد الأقسام أو وجوه النشاط ويتناول :

( أ ) التحقق من مدى الالتزام بالتعليمات والاجراءات والقواعد والقوانين التى تنظم العمل .

( ب ) التحقق من مدى سلامة السجلات والدفاتر .

( ج ) المراجعة المستندية التفصيلية والحسابية للعمليات ، خاصة التسهيلات الائتمانية .

( د ) اجراء جرد فعلى للاصول .

( هـ ) القيام باعداد الاحصاءات والتحليلات اللازمة لتقييم نشاط كل قسم أو فرع .

٤ - توجيه المسئولين عن الاقسام والفروع أولاً بأول الى ما يجب مراعاته لتجنب استمرار حدوث أخطاء أو انحرافات تبين وجودها أثناء الفحص والتفتيش .

٥ - وضع معايير الاداء . وتقييم أداء العاملين والاقسام والادارات ، باستخدام هذه المعايير . مع مراعاة العمل على تطوير هذه المعايير لتتفق مع ظروف العمل ، واستنباط أفضل طرق العمل للحصول على أحسن النتائج مع تحمل أقل ما يمكن من المخاطر .

٦ — تقديم تقارير دورية عن نشاط الإدارات وتقارير بكل عملية تفتيش تتم ، مع ابداء التوصيات . ويجب مراعاة أن تكون هذه التقارير في متناول يد أى من أجهزة الرقابة الخارجية ومعاونتهم في أداء مهمتهم .

٧ — ابداء المقترحات اللازمة لتطوير نظم العمل في ضوء ما تسفر عنه نتائج المراجعة أو الدراسات التي تعد خصيصا لهذا الغرض بمعرفة أعضاء الإدارة .

### ثالثا — مديرو الإدارات التنفيذية والفروع

بالرغم من أن عمل مديرو الإدارات التنفيذية والفروع لا ينطوي على تحقيق أى نوع من الرقابة المباشرة على مجموع نشاط البنك ، إلا أنه من الضروري وضع نظام يكفل لهؤلاء المديرين تحقيق الاشراف والرقابة الكاملة على العاملين بالاقسام والإدارات والفروع بما يحقق بالتبعية المصلحة العليا للبنك . وهذا النظام في تصوري يقوم على إلزام جميع رؤساء الأقسام والأقسام بأعداد تقارير أسبوعية ، واستثنائية عند الضرورة ، بما يتم في الأقسام والأقسام التابعة لهم وذلك حتى يتاح لكل مدير متابعة أعمال ادارته أولا بأول ، خاصة إذا كان هؤلاء المديرين يفوضون سلطاتهم لرؤسيتهم من رؤساء الأقسام والأقسام لمباشرة وظائفهم بصورة تمكثهم من انجاز الأعمال بسرعة ودون تعقيدات .

### ثانيا — توحيد النظم الحاسبية في البنوك التجارية

#### وضع نظام محاسبي للبنوك التجارية :

صاحب ظهور النظام المحاسبي الموحد لشركات القطاع العام عام ١٩٦٧ مبادرة البنك المركزي بالدعوة الى وضع نظام محاسبي موحد للجهاز المصرفي ، يراعى فيه الموازنة بين متطلبات البنوك ومتطلبات الحاسبية القومية وربط هذا النظام بالنظام المحاسبي الموحد لشركات القطاع العام ، وذلك ايمانا بضرورة تحقيق التوحيد المحاسبي على المستوى القومي ، وأن الجهاز المصرفي بما تتوافر لديه من مقومات قد يكون أقدر الأجهزة على اعداد وصيانة نظام محاسبي يصلح للتطبيق في وحداته . وقد توالت المحاولات والجهود ، وكلها تعمل بهدف وضع نظام محاسبي موحد لقطاع المال — الذى استثنى من النظام الخاص — بشركات القطاع العام ، إلا أن هذه الجهود والمحاولات لا زالت في مراحل مختلفة ، لم تتجاوز حد المشاورات واقتراح المشروعات التي قد تصلح أساسا لنظام يصلح مستقبلا للتطبيق .

وفي هذا البحث لن نضع نظاما محاسبيا موحدًا للجهاز المصرفي (أو قطاع المال) فهو جهد أكبر من أن يتولاه باحث فرد، كما أنه ليس من الأقسام الرئيسية التي تستهدفها هذه الدراسة. ولكنى سوف أركز الاهتمام على الإطار الذى يمكن أن يصلح أساسا لنظام محاسبى موحد للبنوك التجارية فقط، دون تفصيل.

### ١ - توحيد المسميات والمفاهيم المحاسبية :

إن التوحيد المحاسبى القائم حاليا فى البنوك قاصر على البيانات المقدمة للبنك المركزى، ولكن لا يدخل فى صلب النظام المحاسبى وينفرد كل بنك بمسمياته ومفاهيمه الخاصة، التى توارثها، سواء منذ نشأته أو من البنوك الأجنبية قبل التمهير.

ولذلك نرى ضرورة تأصيل المسميات والمفاهيم المحاسبية الموحدة حاليا، ليؤخذ بها فى الممارسة اليومية وتتضمنها الأنظمة المحاسبية لكل بنك، وبحيث يكون لكل بند من بنود أى بيان مصدر فى دفاتر البنك. وهوما يساهم كثيرا فى تحقيق الرقابة المحاسبية والمالية على هذه البنوك ومن السهل بعد ذلك أن نضع دليلا يضم تلك المسميات بعد ترميزها.

### ٢ - توحيد المجموعة المستندية ودوراتها :

تختلف - حاليا - المجموعات المستندية فى كل بنك تجارى عن غيره من البنوك، مما يجعل المراقب الخارجى (أى من أعضاء أجهزة الرقابة الخارجية) يقوم بمجهود كبير عند مباشرة الرقابة المحاسبية وفحصه المستندى، ونعتقد أن توحيد المجموعة المستندية فى دورتها، خاصة فى نشاط شديد الشبه والنماثل كالبنوك التجارية، أمر يحتمه تسهيل العمل فى البنوك ذاتها بالإضافة الى ما يسهم به من رفع كفاية العملية الرقابية فى مجال الرقابة المستندية بسهولة، ونرى أن يتناول التوحيد المستندى فى هذا المجال ما يأتى :

(أ) تصميم المستندات وبياناتها .

(ب) دورة كل مستند واجراءاته .

(ج) الدفاتر والسجلات الاحصائية التى تسجل فيها البيانات، وتمثل المصدر الرئيسى لجميع البيانات المطلوبة للإدارة ولأجهزة المتابعة .

٣ - توحيد أسس التقييم : ويلاحظ فى هذا الشأن أن الكثير من العناصر التى تخضع للتقييم قد تم توحيد أسسها فعلا، فى محاولات متلاحقة قام بها البنك المركزى المصرى بالاستعانة بالخبراء المحاسبين .

٤ - توحيد الموازنات التخطيطية التى يطلب من البنوك التجارية اعدادها: وقد اقترحنا محاولة لاعداد هذه الموازنات الموحدة ضمن الجزء الخاص بتطوير أساليب الرقابة .

٥ - **توحيد التقارير المستخدمة في عرض البيانات المحاسبية** : ونرى التركيز بصفة أساسية على التقارير التالية :

( أ ) الحسابات الختامية « المركز المالى ، حساب الأرباح والخسائر » .

(ب) نماذج متابعة الموازنات التخطيطية وخاصة :

— التدفقات النقدية

— حركة الودائع .

— حركة التوظيف .

وهذه التقارير تعد في صورة مقارنات بين التقديرات السابق اعتمادها والمحقق فعلا ، ويراعى في اعدادها أن يتم تبويبها وفقا لتبويب الموازنات التخطيطية .

٦ - **وضع لوائح للعمل في أقسام البنك التجارى** : وتكون نواة هذه اللوائح التوحيد المستندى بصفة أساسية مع تضمينها للحد الأدنى للعناصر التى يجب الأخذ بها لتحقيق أغراض التخطيط والرقابة .

ومن القيود التى يجب أن نشير اليها لتكون تحت أنظار المهتمين بوضع نظام محاسبى موحد لقطاع المال ومحاولة الربط بينه وبين النظام المحاسبى الموحد لشركات القطاع العام ما يأتى :

( أ ) مراعاة الطبيعة المتخصصة للبنوك ، والتى تؤدى الى اختلاف عرض البيانات تبعاً لذلك ، ومن ثم تختلف مع تلك التى تخص باقى وحدات القطاع العام .

(ب) صعوبة سحب تطبيق بعض المسميات والمفاهيم على معاملات البنوك ، خاصة فيما يتعلق بحساب العمليات الجارية وما يسفر عنه من فائض أو عجز أو قيمة مضافة .

(ج) ملاحظة أن أى محاولة للمواءمة والربط بين حسابات الجهاز المصرفى « أو قطاع المال » وباقى وحدات القطاع القومى، سوف يسفر عن نتائج مضللة ، نتيجة الأزواج اذا لم يؤخذ فى الاعتبار عدم الالتزام بحرفية المسميات ، وهو ما يتجسم بوضوح فى بند الدينين الذى لو تم تجميعه على المستوى القومى لأسفر عن أزواج فى ذات القيمة التى تظهر مرة لدى الجهاز المصرفى كدينين ومرة لدى وحدات القطاع العام الأخرى كاستخدامات مختلفة فى أى صورة من صور الأصول .

(د) أهمية اظهار الالتزامات العرضية في حسابات نظامية لدى البنوك، التي الغيت بالنسبة لشركات القطاع العام بتطبيق النظام المحاسبى الموحد ، وذلك نظرا لضخامة حجم هذه الالتزامات والتي تعتبر نتيجة طبيعية لنوعية ووظائف البنوك التجارية . وأهمية هذه الالتزامات وضخامة قيمتها تستوجب توفير الوسيلة الملائمة لمراقبتها ، والتي تتمثل في القيود النظامية .

#### ٧ - استخدام محاسبة التكاليف :

ونعتقد أن تطبيق البنوك التجارية في مصر لنظم التكاليف سوف يساهم في تحقيق عدة أهداف ، ليس فقط في مجال الرقابة ، ولكن أيضا في مجال تخطيط وادارة نشاط البنك خاصة ما يتعلق بالآتى :

( أ ) تحديد تكلفة أقسام البنك واداراته وفروعه ، وهو ما يساهم في تحديد تعريفه أسعار الخدمات المصرفية بدقة لا تتوافر حاليا .

( ب ) تحديد تكلفة العمليات والأقسام والادارات والفروع يساهم في اعداد تقديرات - دقيقة الى حد كبير - لعناصر المصروفات في الموازنة التخطيطية للإيرادات والمصروفات .

(ج) التحديد الدقيق لعناصر الإيرادات والمصروفات والمقابلة بينهما يسمح بتخطيط دقيق للفائض .

### تطوير أجهزة الرقابة المالية والمحاسبية

#### على البنوك التجارية

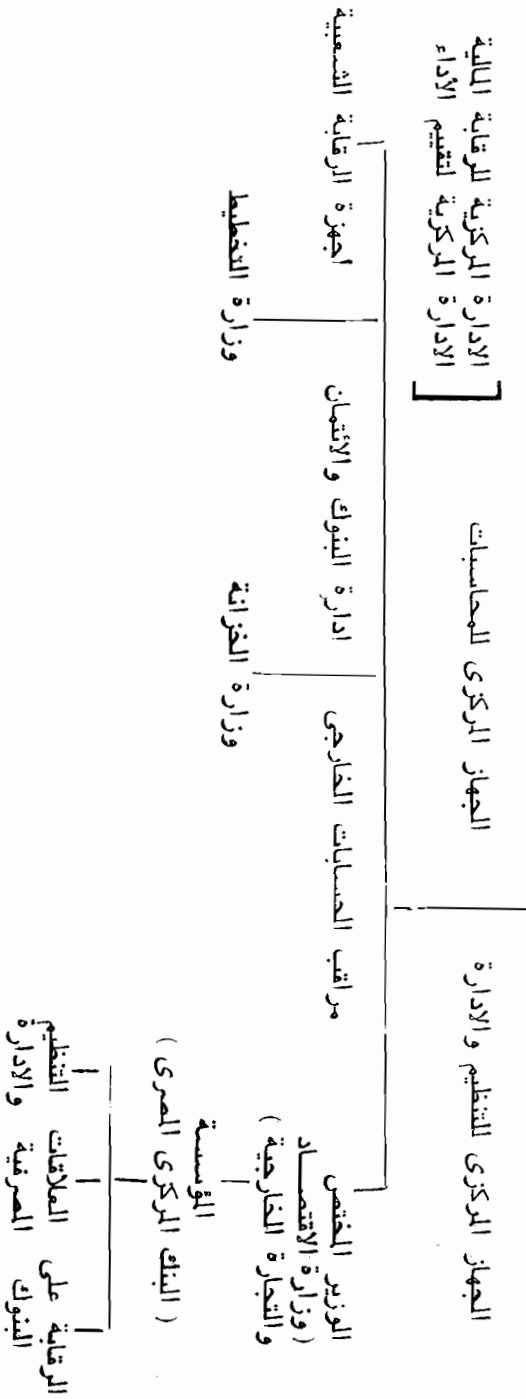
#### مقدمة :

قد يكون الشكل الايضاحى التالى مدخلا مناسبيا ، لمناقشة مشكلة تعدد أجهزة الرقابة ، وحاجتنا الى تطوير هذه الأجهزة بما يتلاءم والأوضاع الحالية للبنوك التجارية ، سواء من حيث ملكيتها أو من حيث وظائفها .

والشكل الايضاحى يبرز لنا ظاهرة التعدد في أجهزة الرقابة ، والتي تسفر عن النتائج التالية :

- ١ - تكرار أداء بعض وجوه الرقابة في الوحدة يعرقل العمل .
- ٢ - تداخل الاختصاصات وتضارب الآراء والتوصيات .
- ٣ - صعوبة طلبية الأجهزة الداخلية في البنوك لحاجة جميع الأجهزة من البيانات والفحوص الميدانية .

## أجهزة الرقابة على البنوك التجارية



٤ - الاسراف فى وقت وجهد العاملين فى أجهزة الرقابة ، والبنوك ذاتها .

٥ - تسرب المسئولية وشيوعتها .

ويبدو أن ظاهرة تعدد أجهزة الرقابة على البنوك التجارية فى مصر ترجع الى ظروف تاريخية ومرحلية . فمن ناحية ، كان من الطبيعى أن تخضع الدولة البنوك لاشرفائها ورقابتها نتيجة لخصائصها المميزة فى الاقتصاد القومى وفى ظل ملكيتها للقطاع الخاص أو تبعيتها لبنوك أجنبية ، ومن ناحية أخرى صاحب التطور السياسى والاقتصادى ظهور منظمات متعددة اغليبتها كانت محاولات لتطبيق تجارب الدول الاشتراكية ، بمنطق أنه طالما أخذت الدولة بالفلسفة الاشتراكية فانه يتعين انشاء المنظمات والأجهزة التى تطبق هذه الفلسفة وتعمل على دفعها .

ولكن مع هذه الظروف ، كان يجب إعادة النظر دائما فى القوانين مع تغير أسباب صدورهما ، وفى المنظمات والأجهزة التى لم تحقق أهدافها ، خاصة وأنه ما من مؤتمر عقد ، أو مناقشة دارت حول الرقابة وأجهزتها وأساليبها ، الا وكانت ظاهرة التعدد والتداخل والتدخل من أكثر الموضوعات اثاره أو مطلباً من مطالب المشروعات التى تنبثق من ضغوطها وتدعو لمعالجتها .

بل ان السيد رئيس الجمهورية طلب من السيد رئيس الجهاز المركزى لنحاسبات قصر عملية الرقابة على تلك التى تتم بواسطة مراقب الحاسبات ، وذلك بعد اثاره مشكلة تعدد أجهزة الرقابة وتكرار وظائفها خلال مؤتمر الانتاج المنعقد بتاريخ ١٨ مارس ١٩٦٧ (١) .

ونرى أن الرقابة كغيرها من الأنشطة ، تخضع لقانون تناقص الغلة ، وأنه لا يتوافر العدد الكاف من الكفايات العملية والخبرات اللازمة لتغطية احتياجات جميع أجهزة الرقابة حتى تتحقق أهدافها . ومراعاة لهاتين الحقيقتين ينبغى النظر الى ما يأتى :

١ - ادماج بعض الأجهزة الرقابية وتصفية البعض الآخر فى ضوء الأوضاع الحالية للبنوك التجارية سواء من حيث ملكيتها أو وظائفها .

٢ - اختصار بعض مراحل الرقابة وأجهزتها ، بما يمنع التكرار فى الجهد والوقت .

٣ - مراعاة التكامل فى وظائف الأجهزة التى يتقرر استمرارها ، بما يمنع ازدواج العمل أو تضاربه وبما يسمح بتبادل وجهات النظر والخبرات والبيانات .

(١) جريدة الاهرام « مناقشات مؤتمر الانتاج المنعقدة فى ١٨ مارس ١٩٦٧ » عدد ٢٠ مارس

ونضيف أن الاهتمام بأساليب الرقابة ، خاصة تحديد أهداف مقسمة تصلح أساسا للتقييم ، يحقق رقابة مالية أكثر فعالية وإيجابية عن التعدد في أجهزة الرقابة التي لن تحقق الرقابة المنشودة في ظل غموض الأهداف وغياب أو عدم وضوح معايير لقياس الأداء .

وفي ضوء ما تقدم نقترح أن يتولى البنك المركزي الرقابة الخارجية المتخصصة بمختلف صورها على البنوك التجارية - وغير التجارية - وتعديل اختصاصات الجهاز المركزي للمحاسبات ليصبح جهاز رقابة أعلى ، واستبعاد جميع الأنشطة الرقابية الأخرى ، والتي تمارسها باقى الأجهزة على البنوك التجارية في الوقت الحالى ، ويؤيد هذا الاتجاه ما قيل من أنه (١) « يحسن توحيد الأجهزة الرقابية التي يوجد تشابه بين أعمالها بنسبة ٦٠٪ مثلا .. وأن من أخطر مظاهر العملية الرقابية انعكاساتها على الوقت والمجهود الذى تنفقه الوحدات من أجل الوفاء باحتياجات الرقابة » .

ونوضح فيما يلى تشكيل كل من جهازى الرقابة المقترح الإبقاء على نشاطهما - والعلاقة بينهما مع الإشارة الى نتائج هذه المقترحات ، أما باقى الأجهزة فنرى أن يقتصر عملها على تلقى تقارير المتابعة والرقابة على الوحدات - ومنها البنوك التجارية - من جهاز الرقابة المختص وعند الحاجة الى فحص خاص لأحد أوجه النشاط يكتب الى الجهاز الرقابى المختص لإجراء الفحص بالاشتراك مع مندوب الجهة طالبة الفحص .

## أولا - الرقابة الخارجية بواسطة

### البنك المركزى

كانت البنوك التجارية أسبق الوحدات الاقتصادية خضوعا لرقابة الدولة ، نظرا لطبيعتها وظائفها وتأثيرها فى مجريات الاقتصاد القومى ، وتطورت هذه الرقابة بتطور الظروف السياسية والاقتصادية التى مرت بها البلاد ، وكان من أبرزها الإجراءات التى صاحبت العدوان الثلاثى حيث صدر قانون التصير وتبعه قانون البنوك والائتمان ، ثم قوانين التأمين وكان على قمة الوحدات التى تم تأمينها البنوك .

وبالرغم من هذه التطورات ، خاصة بعد التأمين وإنشاء المؤسسات النوعية لم تجرأ محاولة تستهدف إعادة النظر فى مدى صلاحية القوانين المطبقة فى تحقيق الرقابة المالية والمحاسبية على البنوك التجارية .

(١) دكتور فؤاد الشريف « الرقابة فى ظل مجتمع قائم على التخطيط الشامل » من مجموعة بحوث المعهد القومى للإدارة العليا بعنوان « البيروقراطية والتطوير الإدارى فى المجتمع الاشتراكى » دار مصر للطباعة ١٩٦٥ ص ١٩٩ .



ولا يمكننا اعتبار أن الغاء مؤسسة البنوك عام ١٩٦٤، ونقل اختصاصاتها الى البنك المركزى ، بمثابة علاج لمشكلة تعدد أجهزة الرقابة على هذه البنوك ، بقدر ما يمكننا اعتبار القرار الصادر فى هذا الشأن محاولة للقضاء على ظاهرة تنازع الاختصاصات وتضاربها وازدواجها بين جهاز متخصص وقادر على تحقيق وظيفته ، وبين جهاز مستحدث يفتقد مقومات نجاحه فى مجال الاشراف والرقابة .

ومع انتقال اختصاصات المؤسسة العامة الى البنك المركزى ، بجانب وظائفه وفقا لقانون انشائه وقانون البنوك والائتمان ، رؤى انشاء وحدة مختصة لممارسة اختصاصات الأجهزة الفنية بالمؤسسة العامة ، وروعى عدم تعارض هذه الاختصاصات مع اختصاصات وحدة الرقابة على البنوك الى حد كبير .

نضيف الى ما تقدم أن المشرع لم يراع عندما وضع التشريعات المنظمة لأوجه الرقابة بواسطة الأجهزة المختلفة ، أنه لاعتبارات تاريخية واقتصادية تخضع البنوك التجارية لرقابة متخصصة ومستقرة من جهاز مستقل ، من أهم وظائفه القيام بهذه المهمة ، ولذلك ظهرت بوضوح مظاهر التداخل والازدواج الوظيفى بين أجهزة البنك المركزى والأجهزة الرقابية الأخرى .

واستهدافا لتحقيق الرقابة الايجابية والفعالة على البنوك التجارية ، بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية فاننا نرى أن تشكل أجهزة الرقابة فى البنك المركزى من لجنة عليا لتخطيط ومتابعة النشاط المصرفى تتبع مجلس ادارة البنك المركزى ، وجهاز رقابة فنية يتبع محافظ البنك .

### حدود العلاقة بين البنك المركزى والبنوك التابعة :

انه من غير المرغوب فيه أن تقيد حرية ادارات البنوك ، أو أن تتصف العلاقة بين البنوك والبنك المركزى بعدم الوضوح ، لأن ذلك يؤدى الى اتجاه ادارات البنوك الى تجنب الأخطاء بدلا من الاقدام والمبادرة الى التجديد والقيام بأعمال مميزة ، ولذلك نرى أن تكون العلاقة محددة على النحو التالى :

١ - يجب أن يلتزم البنك المركزى بدوره كجهاز للاشراف والمتابعة ، دون تدخل فى الأعمال التنفيذية للبنوك التابعة ، ونشير فى هذا الصدد الى أن نص المادة ( ١٦ ) من قانون المؤسسات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٦٦ أعطت المؤسسة سلطة تعديل قرارات الشركات التابعة ، وهى سلطة تنطوى على تدخل فى الأعمال التنفيذية لهذه الشركات . وهو نص يجب اعادة النظر فيه ، بما يجنب الشركات مخاطر مثل هذا التدخل ، الذى لا يساعد على تحقيق أهداف الشركات بقدر نشر السلبية بين الادارات

العليا ، وتحول المؤسسات الى ادارات تنفيذية وليست أجهزة اشراف ومتابعة .

ونرى أن تقتصر علاقة البنك المركزي مع البنوك على مناقشة المبادئ والسياسات والتنسيق بينها جميعا .

٢ - بتركيز وجوه الاشراف ، الادارى والفنى ، والرقابة المالية والحاسبية على البنوك فى البنك المركزى بأجهزته المتخصصة ، فان البنك المركزى بذلك يصبح مصدرا لجميع المعلومات والتقارير الخاصة بجميع البنوك التابعة وللجهاز المصرفى فى مجموعه ، ويقدمها لمن يطلبها من الجهات المعنية ، ضمنا لعدم شغل البنوك بطلب بيانات مختلفة ومتكررة من جهات متعددة .

٣ - زيادة نطاق القرارات التى تتخذها الإدارات العليا فى البنوك بما يسمح لها بمسئوليات أوسع كثيرا مما تتحمله فى ظل القانون الحالى .

وفىما يلى نستعرض الاجهزة التى ستقوم بعبء المتابعة والرقابة على البنوك التجارية داخل نطاق البنك المركزى ، ونبدأ بمجلس ادارة البنك المركزى ، لأهمية تشكيله فى التأثير على نوعية الرقابة ، التى سيقوم على متابعة تحقيقها بواسطة أجهزته المتخصصة .

### ( ١ ) مجلس ادارة البنك المركزى :

وهو أعلى سلطة رقابية على الجهاز المصرفى ويتم تشكيله برئاسة المحافظ وعضوية كل من :

١ - نائب المحافظ ، وينوب عنه فى رئاسة المجلس .

٢ - أحد رؤساء مجالس ادارات البنوك التجارية ، ويتم تعيينه بعد اختيار البنوك التجارية له بالانتخاب ، وتستمر عضويته ثلاث سنوات وترتبط ببقائه فى وظيفته كرئيس مجلس ادارة لمصرفه .

٣ - أحد رؤساء مجالس ادارات البنوك المتخصصة ويعين بنفس الطريقة المقترحة فى البند الثانى .

٤ - وكلاء وزارات التخطيط والخزائنة والاقتصاد المختصين بالتمويل والتخطيط المالى .

٥ - رؤساء المؤسسات المالية ( التامين والمعاشات ، التأمينات الاجتماعية ، توفير البريد ، التامين ) .

٦ - أحد أعضاء مجلس الأمة .

٧ - عدد من المهتمين بشئون المال والاقتصاد والتخطيط من اساتذة الجامعات المصرية .

ولوزير الاقتصاد والتجارة الخارجية حق حضور جلسات هذا المجلس، وابداء الراى فى الموضوعات المعروضة ، وله نقل التوجيهات التى تتعلق بالسياسة العامة للدولة والتى يكلفه مجلس الوزراء بابلاغها للبنك المركزى للعمل بموجبها .

ويقدم هذا المجلس تقاريره الى مجلس الوزراء ومجلس الأمة مباشرة ويتلقى منهما التوجيهات عن طريق ممثل مجلس الأمة ومندوبى الوزارات المختصة .

ويباشر مجلس الادارة سلطاته الرقابية بواسطة أجهزة فنية متخصصة أحدها لجنة لا تدخل ضمن الهيكل التنظيمى للبنك ، وجهاز تنفيذى من خلايا الهيكل التنظيمى .

### (ب) اللجنة العليا لتخطيط النشاط المصرفى ومتابعته :

نرى أن تشكل هذه اللجنة برئاسة نائب محافظ البنك المركزى وعضوية:

١ - وكلاء الوزارات الاعضاء بمجلس ادارة البنك المركزى .

٢ - رؤساء لجان الميزانية التقديرية فى البنوك .

وتباشر هذه اللجنة الاختصاصات التالية فى مجال تخطيط النشاط المصرفى ومتابعته :

١ - اقتراح الأهداف العامة للسياسات الائتمانية والمصرفية .

٢ - التنسيق بين خطط البنوك بما يضمن تحقيق أهداف كل بنك على حدة ، وتحقيق أهداف الجهاز المصرفى فى مجموعه ، مع الالتزام بالسياسات العامة التى اعتمدها مجلس ادارة البنك المركزى .

٣ - توجيه البنوك ، عن طريق اعضائها باللجنة ، الى ما يجب مراعاته نحو الالتزام بالسياسات التى يضعها البنك المركزى ، واجراء التعديلات اللازمة على تقديراتها ، استكمالا للشكل للعام للخطة الائتمانية .

٤ - تباشر اللجنة متابعة تنفيذ الميزانيات التقديرية لكل بنك ، المعتمدة من مجلس ادارة البنك المركزى ، واجراء الاتصالات وابداء التوصيات اللازمة لمعالجة الانحرافات ، وتعميم التصرفات والأعمال الناجحة أولاً بأول .

وتتلقى هذه اللجنة التعليمات والتوجيهات من مجلس إدارة البنك المركزي ، وترفع إليه تقاريرها . وليس لها حق التدخل المباشر في العمل التنفيذي للإدارات .

### (د) إدارة الرقابة على البنوك :

روعى في التشكيل المقترح لهذه الإدارة ووظائفها ، أن يتركز فيها جميع المهام الرقابية — مالية ومحاسبية وتقييم أداء — من الوجهة الفنية . وأن يتم تدعيمها بجميع الكفايات التي تعمل حاليا في أى من مجالى الرقابة المالية أو المحاسبية ، في البنك المركزي المصرى أو الجهاز المركزى للمحاسبات أو الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة أو مراقبى الحسابات المتهنين ، وأن تصبح هذه الإدارة مصدرا لجميع التقارير والمعلومات الرقابية التى تحتاجها جميع الأجهزة والسلطات المختصة ، بما فيها الجهاز المركزى للمحاسبات والذي سيكون بمثابة سلطة رقابية عليا ، مهمتها الاشراف على أجهزة الرقابة المتخصصة ، كجهاز الرقابة بالبنك المركزي ( إدارة الرقابة على البنوك ) .

وهذه الإدارة تعتبر من خلايا الهيكل التنظيمى للبنك المركزي المصرى ، مع تمتعها باستقلال كامل عن باقى ادارات البنك ، والسلم الوظيفى المقرر فى الهيكل التنظيمى ، وهى تتبع محافظ البنك المركزي مباشرة فتتلقى منه التوجيهات والتعليمات وترفع اليه تقاريرها . وذلك الى جانب علاقتها المباشرة باللجنة العليا لتخطيط النشاط المصرفى ومتابعته والتي لا تتجاوز التعاون الفنى ، دون ما أى تدخل من اللجنة العليا فى توجيه نشاط هذه الإدارة .

ونرى أن يتم تشكيل إدارة الرقابة على البنوك من الوحدات التالية :

### ١ — وحدة الرقابة المحاسبية :

تنظم هذه الوحدة، اداريا وفنيا ، بما يسمح بممارستها جميع اختصاصات مراقبى الحسابات المتهنين ومفتشى الجهاز المركزى للمحاسبات التابعين للإدارة المركزية للرقابة المالية على القطاع العام .

وتتركز أهداف هذه الوحدة ، فى ضمان أقصى كفاية للبيانات المحاسبية، والتي تعتبر من أهم أدوات تحقيق الرقابة المالية . وعندما يتوافر فى هذه البيانات الدقة والسرعة يتوافر بالتالى رقابة أكثر فعالية وإيجابية .

وتباشر هذه الوحدة نشاطها باتباع جميع الأساليب الفنية فى المراجعة من فحص مستندى وحسابى وانتقادى وتحليلى ودراسة للأنظمة وإجراء الجرد الفعلى للاصول ويسراعى أن نشاط الوحدة يتم بصورة مستمرة ويومية بالإضافة الى الإجراءات الفجائية .

وتعد الوحدة التقارير الدورية والاستثنائية عن نشاطها ، ونتائج رقابتها على البنوك ، وذلك بالإضافة الى تقاريرها على الميزانيات ونتائج الأعمال .

## ٢ - وحدة الرقابة المالية :

تعتمد هذه الوحدة على الأعضاء الباحثين بالادارات العامة للتنظيم والادارة ، والعلاقات المصرفية ، والرقابة على البنوك حاليا ، وتتناول اختصاصاتها ما يلي :

( ا ) **تخطيط ومتابعة النشاط المصرفي** : وتمثل الوحدة التنفيذية المعاونة للجنة العليا لتخطيط ومتابعة النشاط المصرفي ، ونظرا لارتباط هذا النشاط بدور البنك المركزي في الرقابة المالية على البنوك باستخدام أسلوب الموازنات التخطيطية ، فقد عرضنا دور هذه الوحدة تفصيلا ضمن الدراسة الخاصة باعداد الميزانيات التقديرية في البنوك التجارية .

(ب) **معايير الأداء وتقييمه وترشيده** : يختص هذا الفرع بوضع معايير الأداء للبنوك وتقييم هذا الأداء واجراء البحوث والدراسات اللازمة لتطويره وترشيده . ولأهمية المعايير كأحد أساليب الرقابة ، فقد خصصنا لها دراسة مستقلة ضمن الجزء الخاص بتطور أساليب الرقابة .

## ٣ - اللجنة المشتركة :

تتكون هذه اللجنة برئاسة مدير الادارة العامة للرقابة على البنوك ، وعضوية مسئولى وحدتى الرقابة المالية ، والرقابة المحاسبية ، ورؤساء فروع هاتين الوحدتين . وتختص هذه اللجنة بصفة أساسية بدراسة ومناقشة جميع الموضوعات التى يرى مدير الادارة العامة أن تكون محل نظر جميع أعضاء الادارة العامة ، وكذلك عند تقسيم المهام التى قد يظهر أنه سيعترض تنفيذها أى وجه للتضارب أو الازدواج أو تداخل الاختصاصات .

كما تشترك هذه اللجنة في بحث الموضوعات العامة التى تحول اليها من اللجنة العليا للنشاط المصرفي أو محافظ البنك المركزي وتخرج عن الاختصاصات المحددة لأى وحدة من وحدتى الادارة العامة وفروعها .

## ثانيا - الجهاز المركزى للمحاسبات

يجدر بنا قبل الاسترسال في مقترحات تطوير دور الجهاز المركزى للمحاسبات في مجال رقابته الخارجية على البنوك التجارية ، ايضاح أن هذه المقترحات لا تعنى بالضرورة تطوير جميع وحدات الجهاز وأساليب رقابته ، وانها تعنى في المقام الأول بعلاقته بالبنوك التجارية ، للظروف التى تحيط بها تاريخيا وواقعيًا ، من حيث توافر الأجهزة المناسبة لتولى مهام

الرقابة الخارجية بصورة ايجابية ، أكثر من أن تكون هذه المهام مشتتة بين العديد من الأجهزة .

ومن المنطق التسليم بأن الجهاز المركزى للمحاسبات هو عين السلطات العليا فى الدولة ، لاستيضاح المراكز المالية لوحدات القطاع العام ونتائج أعمالها وتقييم تلك الأعمال ومراجعتها والرقابة عليها ، فان هذا الجهاز يصعب - من الوجهة العملية - أن يقوم بعبء الرقابة والتقييم لعدد كبير جدا من وحدات القطاع العام ، بالإضافة الى الوحدات الادارية . واذا ما أخذنا فى الاعتبار أهمية عدم تجاوز تنظيمها ، للحد الأمثل اللازم لاستمراره بكفاية ، لانتهينا الى أهمية تفتيت هذا الجهاز الضخم ، فتكون وحدات ذات حجم مناسب للرقابة المتخصصة على قطاعات النشاط ذات الطبيعة الواحدة ( وسطاء ماليين - صناعة - زراعة - نقل - تشييد وبناء - سياحة .. الخ ) .

ومع هذا التخصيص الفرعى للوحدات الرقابية ، تمنح من السلطات والاستقلال ما يكفل لها ممارسة نشاطها الرقابى على الوجه الأكمل ، مع استمرار الجهاز المركزى للمحاسبات - ليس بتشكيله واختصاصاته الحالية - كجهاز رقابة عليا ، له حق الاشراف والتوجيه على أجهزة الرقابة النوعية وتقييمها .

### التشكيل المقترح للجهاز المركزى للمحاسبات واختصاصاته :

نرى أن يعاد تشكيل الجهاز المركزى للمحاسبات بما يكفل له ممارسة دوره كجهاز رقابة عليا ، ويدير الجهاز مجلس تكون رئاسته لنائب رئيس الجمهورية وعضوية كل من :

- ١ - وزير الخزانة .
- ٢ - وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية .
- ٣ - وزير التخطيط .
- ٤ - رئيس الجهاز المركزى للتعينة العامة والاحصاء .
- ٥ - رئيس لجنة الرقابة بمجلس الأمة .
- ٦ - أحد أعضاء اللجنة التنفيذية بالاتحاد الاشتراكى العربى .

ويشرف هذا المجلس على التنسيق بين وحدات الجهاز المركزى للمحاسبات ، وتكليفها بما يراه من مهام استثنائية ، تخرج عن الاطار العام للمهام التخصصية وفقا لقرارات تشكيل الجهاز .

كما ينظر المجلس فى جميع ما يوافق به من السلطات العليا فى الدولة ( رئيس الجمهورية ، مجلس الأمة ، الاتحاد الاشتراكى العربى ) بشأن ما يتعلق بتخطيط وتنسيق العمل الرقابى . على مستوى الجمهورية ، وتطويره ورفع كفاءته . وكذلك تلقى الشكاوى من أجهزة الرقابة النوعية ، واحالتها الى وحدات المتابعة لفحصها وتقديم تقارير عنها .

أما الوحدات التى يتكون منها الجهاز فهى :

### ١ - وحدة متابعة أجهزة الرقابة النوعية فى قطاع الأعمال والجهاز الإدارى:

وتختص هذه الوحدة بمتابعة نشاط أجهزة الرقابة النوعية من واقع ما تعده عن نتائج أعمالها وليس عن العمليات الرقابية ذاتها على الوحدات محل الرقابة . كما تختص بالتنسيق بين هذه الأجهزة ، بما يحد من تضارب اختصاصاتها إذا تشعبت للفحوص التى تقوم بها لتمتد الى قطاعات تخرج عن اختصاصها . واصدار التعليمات والتوجيهات الخاصة بأساليب الرقابة واعداد قواعد الأداء للعمل الرقابى .

### ٢ - وحدة التفتيش الفنى :

وتقوم هذه الوحدة بالتفتيش الفجائى على اعضاء أجهزة الرقابة النوعية للتحقق من مدى التزام هذه الأجهزة بخطط الرقابة وقواعدها وأساليبها ، وتكاد تمثل اختصاصاتها ذات الاختصاصات المقررة للإدارة العامة للتفتيش الفنى التى شكلت أخيراً بالجهاز المركزى للمحاسبات (١) .

### ٣ - وحدة البحوث والتطوير :

وتختص هذه الوحدة بدراسة النظم الرقابية ووسائلها ، والعمل على نشر وتعميم أفضلها واصدار النشرات والمجلات العلمية الخاصة بالعمل الرقابى ، وعموما نرى أن تستمر هذه الوحدة بالاختصاصات المخولة للإدارة المركزية للبحوث والعمليات الملحقه بالجهاز المركزى للمحاسبات حالياً ، وفقاً لقرار تشكيل الجهاز .

(١) اللائحة الداخلية للجهاز المركزى للمحاسبات الصادرة بقرار نائب رئيس الجمهورية رقم (٤) سنة ١٩٦٤ القوائم المصرية - عدد ١٠٢ لسنة ١٩٦٤ .

## الأساليب المقترحة للرقابة المالية والمحاسبية

### مقدمة :

تعرضنا في مقدمة الجزء الخاص بالتطوير لمقومات نجاح الرقابة المالية والمحاسبية ، فأشرنا الى أهمية توافر رقابة ذاتية داخل البنك التجارى ، ورأينا قوامها المراقبة المالية والتوحيد المحاسبى . واتبعنا المقدمة بدراسة لمقترحاتنا عن أجهزة الرقابة المالية والمحاسبية ، و في هذا المكان من الدراسة نستكمل اطار التطوير ببحث الأساليب التى يجب أن تلقى اهتمامنا لتحقيق رقابة مالية ومحاسبية أكثر فعالية وايجابية .

والأساليب التى نرى ضرورة الأخذ بها ، هى :

- ١ - تخطيط النشاط المصرفى باستخدام الموازنات التخطيطية .
- ٢ - معايرة الأداء وتحديد تكلفة الخدمات المصرفية .
- ٣ - التقرير باعتباره أداة مساعدة هامة لتحقيق مزيد من فعالية الرقابة المالية والمحاسبية .

ومما يستحق الذكر أن الأساليب والأدوات المتقدمة ليست مستحدثة، ولكنها لم تلق حتى الآن الاهتمام الكاف من جانب المسؤولين فى الحقل المصرفى ، ونظرا لأهميتها من وجهة نظرنا ، سوف يصحب الإشارة إليها - لاثارة الاهتمام بها - عرضا تفصيليا لاهم جوانبها ، خاصة الموازنات التخطيطية .

ونود أن نضيف الى أنه اذا كانت الموازنات التخطيطية قد تركزت بصفة خاصة على جانب الوساطة المالية ، فان المعايير تركزت بدورها على جانب الخدمات المصرفية والتى تعتبر حقلًا خصبا لها ، وكلا من الموازنات التخطيطية ومعايير الأداء هما أداة التقييم من وجهة نظرنا .

### أولا - تقييم الأداء فى البنوك التجارية

#### فكرة تقييم الأداء :

تشير بعض البحوث العلمية - حول تقييم الاداء ومقتضياته - الى أن « عملية الاداء هى الحلقة الاخيرة فى سلسلة العملية الادارية » ، وهذا



يوصلنا الى مفهوم مكمل وهو أن فكرة تقييم الأداء هى فكرة نسبية أو مقارنة ، بمعنى أننا لا نقيم أداء وحدة ادارية فى فراغ وإنما نقيمه بالنسبة لأهداف معينة ومحددة (١) .

ويقال أيضا « ان المضمون الحقيقى لعملية تقييم الأداء يتمثل فى ممارسة نوع من النقد المستمر الذى يؤدى الى تحسين الأداء ، لا الى الوفاء بالبيانات أو استيفاء استثمارات معينة فى مواعيد محددة» (٢) .

### العوامل اللازمة لتقييم الأداء :

وفى ضوء مفهوم تقييم الأداء على النحو المتقدم نرى أن يسبق عملية تقييم الأداء توفير المقومات والعوامل اللازمة للتقييم وهى :

- ١ - تحديد أهداف الوحدة بوضوح تام لجميع الأجهزة المعنية ( أجهزة الاشراف ، أو الرقابة ، أو الإدارة ) .
- ٢ - وضع خطط تفصيلية محددة لتحقيق أهداف الوحدة بأقل تكلفة ممكنة
- ٣ - تقييم نشاط الوحدة على أساس الأنشطة الفرعية لمراكز المسئولية بها .

### خطوات تقييم الأداء :

مما يستحق الذكر أن قياس ما يتحقق بالمستهدف ليس الا مظهرا من مظاهر المتابعة ولا يمكن أن يكون هذا الاجراء بذاته تقييما ولكنه بداية لراحل اخرى لاتمام عملية التقييم ، والمرحلتين المكملتين لرحلة المتابعة هما :

- ١ - تحديد الانحرافات عن الخطة الموضوعية وتفسير هذه الانحرافات .
- ٢ - تحديد مراكز المسئولية عن كل انحراف .

ولضمان نجاح تقييم الأداء لابد من اتخاذ الاجراءات واحداث الضغوط اللازمة لتصحيح الانحرافات وتعديل الخطط بما ينعكس اثره على النتائج النهائية لنشاط الوحدة موضع التقييم ، والا فلا جدوى من عملية التقييم مالم تحدث اثرها وتحقق اغراضها .

ومراحل عملية التقييم بالمفهوم المتقدم من حيث تحديد الأهداف ووضع الخطط على مستوى الوحدة وأنشطتها الفرعية سوف يتعرض لها من خلال دراستنا لتخطيط نشاط البنوك .

(١) دكتور طلعت عبد الملك « مقتضيات تقييم الاداء فى القطاع العام » - من مجموعة بحوث البيروقراطية والتطوير الادارى الاشتراكى - اصدار جماعة خريجي المعهد القومى للإدارة العليا ١٩٦٥ ص ١٥٤ - ١٦٤ « .

(٢) دكتور فؤاد شريف « الرقابة فى ظل مجتمع قائم على التخطيط » المرجع السابق ص ١٩٩

وتقييم الأداء لا يتناول فقط أداء الوحدة في مجموعها أو أنشطتها الفرعية، ولكنه يتناول أيضا أداء العمليات التي تمثل جزئيات كل نشاط فرعى . ونرى أن مثل هذا التقييم له أهميته في مجال قياس عنصر العمل .

### تقييم الأداء البشرى في البنوك التجارية :

يتناول تقييم الأداء البشرى في البنوك التجارية قياس كمية العمل التي ينتجها العامل في ظل نظام محدد ، وفي فترة زمنية محددة ، وإذا كان تقييم الأداء الشامل للوحدة ككل ، أو أنشطتها الفرعية ، يتطلب تحديد أهداف ووضع خطط تفصيلية لتحقيق هذه الأهداف ، فإن تقييم الأداء البشرى لابد له أيضا من مقاييس محددة مقدما يمكن القياس بها ، وهذه المقاييس هي ما اصطلح على تعريفها بمعايير الأداء .

### معايرة الأداء البشرى وأهدافه :

معاير الأداء البشرى يوضح العلاقة بين كمية العمل التي يجب انجازها والوقت الذي يجب أن يستغرقه العامل في تأديته .

ووضع مثل هذه المعايير يساهم في تحقيق الكفاية الاقتصادية التي نبغيها من اجراء الرقابة المالية على الوحدات ( ومنها البنوك التجارية ) ، ولعل من أهم ما تحققه هذه المعايير ما يلي :

١ - ترفع المعايير انتاجية العاملين ، حيث تحثهم على الاجتهاد وبذل قصارى جهدهم لتحقيق هذه المعايير .

٢ - تساهم المعايير في وضع برامج للعمل ، وتحديد كميته ، وزمن انجازها ، وبالتالي تؤدي الى ضبط كمية العمل وتنسيقه .

٣ - تمكن المعايير من الوقوف على مدى استغلال وقت العاملين ، وذلك بمقارنة كمية الأعمال المنجزة بكمية العمل الواجب انجازها .

٤ - تؤدي المعايير الى تحسين نوع العمل ، حيث يسبق تحديد المعيار ، دراسة نظم العمل وظروفه ، وتبسيطها ، وتحسينها ، وتزويد العاملين بالادوات المناسبة .

٥ - ترفع المعايير الروح المعنوية للعاملين ، نظرا للتحويل الذي تحدثه في نظام تقييم كفاية العاملين ، بحيث يعتمد التقييم على معايير محددة وليس على التقدير الشخصي للرؤساء .

### الشروط اللازمة لمعايير الأداء البشرى :

يجب أن يتوافر عدة شروط لعمل معيار للاداء نوجزها فيما يلي :

١ - أن تكون كمية العمل الذي يحدد لها المعيار كافية ليقضى فيها الموظف وقتا مناسباً أثناء عمله اليومي .

٢ — أن تكون وحدات العمل على درجة كبيرة من التشابه ، والمماثل، وتكراره .

٣ — أن يكون أنسياب العمل دائما ومتماثلا .

٤ — يجب الا يتطلب العمل تفكيرا كثيرا أو مجهودا عقليا كبيرا .

### الآداء البشرى الذى يخضع للمعايير فى البنوك التجارية :

يمكن فى ضوء الشروط السابقة ، اللازمة لعمل معيار للآداء البشرى ، أن نقسم العمل فى البنوك التجارية الى أعمال تخضع للمعايرة ، وأعمال يصعب معايرتها بالدقة الواجبة ، وفيما يلى نوعى الأعمال :

( أ ) أعمال لا تخضع للمعايرة : وهذه الأعمال هى التى تحتاج الى مجهود ذهنى يصعب قياس كميته وزمن انجازه ، ومن هذه الأعمال :

١ — دراسة طلبات العملاء للحصول على تسهيلات ائتمانية .

٢ — دراسة القضايا والتحقق فيها .

٣ — البحوث المتخصصة واعداد التقارير والمذكرات غير المقيدة بنماذج محددة .

(ب) أعمال تخضع للمعايرة : ويمكن حصرها فيما يلى :

١ — عمليات تجهيز مستندات القيد ، والقيد والترحيل بالسجلات والدفاتر المحاسبية والاحصائية .

٢ — العمليات التى تتم على الآلات الحاسبة وآلات المحاسبة .

٣ — العمليات المصرفية التى تتم مع العملاء ، ومثل ذلك :

— صرف وتحصيل النقدية .

— قبول الشيكات والكمبيالات .

— عمليات صرف كوبونات الأوراق المالية .

— فتح الاعتمادات المستندية وتنفيذها .

— اصدار خطابات الضمان ومتابعتها .

٤ — أعمال السكرتارية ، ومثال ذلك :

— عمليات الحفظ للمستندات والبطاقات واستخراجها .

— الكتابة على الآلة الكاتبة والطبع على آلات الطباعة .

— أعمال البريد الصادر والوارد .

وبالرغم من أن اعداد معايير الآداء البشرى يحتاج لجهد المتخصصين والى بحوث أكثر تعمقا وتخصصا ، الا أن الاهتمام بمعايرة الآداء كأداة من أدوات رفع الكفاية فى البنوك التجارية — تحقيقا لأهداف الرقابة المالية — سيجعلنا نؤثر الاشارة الى جوانب الموضوع بايجاز لاثارة اهتمام المسئولين .

وفيما يلي نتناول موضوعين نراهما أحق بالإشارة في مجال معايرة الأداء البشرى ، نظرا لآثارهما في نجاح مهمة الرقابة المالية ، بهدف رفع الكفاية الاقتصادية ، وهذين الموضوعين هما :

### أولا — اعداد معيار الأداء وآثاره :

يمر اعداد المعيار بعدة مراحل هي دراسة أسلوب العمل ، ودراسة الحركة ، ودراسة الزمن ، ولكل مرحلة أهدافها وآثارها ، كما يتضح مما يلي (١) :

١ — **دراسة أسلوب العمل** : تهدف هذه الدراسة الى تحديد أفضل النظم التي تساعد على اتمام العمليات في الوقت المحدد ، وبالكميات المطلوبة . ويترتب على ذلك بعض النتائج ، كأن يتم تجزئة عملية واحدة الى أكثر من مرحلة ، أو ضم عمليتين في عملية واحدة .

٢ — **دراسة الحركة** : وتهدف هذه المرحلة الى التوصل الى أنسب طريقة لأداء العمل عن طريق استبعاد الحركات المجهدة وغير الضرورية قدر الامكان ، والتوصل الى الطريقة التي سوف يؤدي بها العامل كل جزء من العمل المكلف به . وبذلك يمكن التوصل الى نوع العمل الممكن أن يوكل الى العامل بشكل يضمن المهارة المطلوبة لكل نوع من العمليات .

٣ — **دراسة الزمن** : تهدف هذه الدراسة الى تحديد الوقت القياسي لأداء عملية على أساس ما يحتاجه العامل متوسط المهارة والكفاية ، عند المستوى العادى من الجهد والسرعة ، مع منحه قدرا معقولا من الراحة .

### ثانيا — وجود نظام للحوافز :

لابد من أن نضع في الاعتبار عند وضع معايير للأداء البشرى أن يكون لدينا نظاما للانابة على الجهد الخلاق وتشجيعه ، وكذلك أسلوبا لردع المهمل والمتواكل ، ومما لا شك فيه أن الأفراد عندما يحاولون تحقيق دافعهم الشخصى للعمل حرصا على الانابة وخوفا من الردع ، فهم يحققون في نفس الوقت أهداف الجماعة وهى تحقيق أهداف الوحدة التي ينتمون اليها وبالتالي أهداف المجتمع .

### ثانيا — استخدام التحليل القيمي والكمى

#### لمتابعة وتقييم نشاط البنوك التجارية

نظرا لأهمية التحليل القيمي والكمى في مجال المتابعة والتقييم ، كان من المناسب أن نلقى الضوء على النواحي التي نراها ضرورية عند النظر في تصميم نظام المتابعة وتقييم الأداء في البنوك التجارية ومثال ذلك :

(١) دكتور عبد السلام بدوى « الرقابة على المؤسسات العامة » ص ١٢٢ / ١٢٤ — مكتبة الانجلو المصرية — القاهرة ١٩٦٦ .

- ١ — قياس التغير في عدد الحسابات ( جارية مديئة ، دائنة .. الخ ) .
  - ٢ — قياس التغير في عدد الشيكات .
  - ٣ — قياس التغير في عدد العملاء ( دائنون ، مدينون .. الخ ) .
  - ٤ — قياس التغير في عدد المستندات المستخدمة في العمليات المصرفية .
- ومما لاشك فيه أن متابعة تطور نشاط البنك التجارى لابد وأن يتناول جميع الجوانب ، ما يمكن قياسه قيما أو كميا كما أوضحنا في المثال السابق .

والتحليل القيمي والكمي نراه في مجال المتابعة والتقييم ، هو استخدام النسب ، أو الاتجاهات أو المتوسطات لظهار العلاقات والتطورات بين عناصر النشاط المصرفي في شكلها القيمي أو الكمي .

### استخدام النسب في التحليل :

لا يبدو أن استخدام الأرقام المطلقة — للتقيم والكميات — في حساب التغير أو الاتجاه يثر صعوبات أو انتقادات بالنظر الى فرض التشابه والتماثل في طبيعة العناصر موضوع التحليل ، ولكن النسب يقيد من استخداماتها ، ان عناصرها غالبا ما تكون مختلفة ، ولذلك يراعى عند تركيبها قيودا لابد من أخذها في الاعتبار وهى :

- ١ — أن تكون هناك علاقة وثيقة بين عناصر النسبة لكي يكون لها مدلولاً منطقياً .
- ٢ — يجب التأكد من النسبة الواحدة بواسطة نسبة أو نسب أخرى .
- ٣ — تفضيل استخدام النسبة على مدى فترات زمنية ( التحليل المتحرك ) عن استخدام النسب في التحليل لفترة زمنية واحدة .

### حدود استخدام التحليل في مجال تقييم الأداء :

ان استخدام أساليب التحليل القيمي والكمي ( النسب ، الاتجاهات ، التغير في الأرقام المطلقة ) قد يصلح أساسا للتحليل الوصفي ، أى لعرض نشاط البنك التجارى خلال فترة معينة ومن ثم لا يمكن أن ينتهى مثل هذا التحليل برأى قاطع عن موقف البنك الواحد بين مجموعة البنوك ولذلك يصبح التحليل في هذه الحالة قاصرا عن ان يغطى أغراض تقييم الأداء الأمر الذى لابد معه — لكي يتحقق — من مقارنة نتائج التحليل بمقياس ، وهذا المقياس قد يكون أحد شيئين :

- ١ — مقارنة البنك التجارى بينك تجارى آخر يتساوى معه في جميع الظروف والمقومات .
- ٢ — ترتيب مجموعة البنوك التجارية العاملة ترتيبا معيناً — تنازليا أو تصاعدياً — لتحديد مرتبة كل بنك من واقع نتائج التحليل الذى تم .
- ٣ — وضع معيار ، قد يضعه المحلل نفسه نتيجة الخبرة الشخصية ،

وقد يكون عبارة عن النسبة المتوسطة في فرع النشاط ( كمتوسط نسبة التغير في الودائع أو التسهيلات مثلا ) أو أن يكون النسبة الخاصة بأنجح الوحدات وهي ما تعرف بالنسبة الهدفية .

### دلالة الربحية كمقياس لتقييم الأداء في البنوك التجارية :

لاشك أن الربح ( أو الفائض ) هو هدف كل نشاط في المجتمع — رأسمالي أو اشتراكي — وأن كان في المجتمعات الاشتراكية ، يخطط للربح مقدما ، وتحكمه احتياجات التنمية وطبيعة النشاط والانتاج ، أما في المجتمعات الرأسمالية فهو هدف مطلق للمشروعات الخاصة .

وعموما فانه ما لم يكن قد تم تخطيط نشاط البنك التجاري مقدما بما يسفر عن خسائر ، فإن الربح يعد من القياسات التي لا تخطيء دلالاتها في مجال تقييم الاداء باعتباره المحصلة النهائية لجميع عناصر الانتاج في البنك .

وفي مصر توجد قيود تحد — الى حد ما — من دلالة الربحية كمقياس لتقييم الأداء في البنوك التجارية أهمها :

١ — قدرة البنوك على زيادة أرباحها مرهون باحتياجات قطاعات الاقتصاد القومي من جهة وبالسياسة الائتمانية المقررة في وقت معين من جهة أخرى .

٢ — نظام توزيع المعاملات المصرفية لشركات القطاع العام ( وتمثل معاملاتها جانبا هاما من حجم المعاملات المصرفية مع البنوك التجارية ) يحد من قدرة البنوك في الاستزادة من نشاطها على حساب نشاط بنك آخر لارتباط كل بالقطاعات المخصصة له . ومن ثم يصبح تطور حجم معاملات كل بنك محصلة لتطورات معاملات وحدات القطاعات المخصصة له .

٣ — سعر تكلفة استخدام الاموال ، وسعر استغلالها ( ممثلا في الفوائد المدينة والدائنة ) محددة ويقررها البنك المركزي وتلتزم البنوك باتباعها .

٤ — أسعار الخدمات المصرفية تحددها لائحة هي لائحة تعريفية الخدمات المصرفية .

ومع القيود السابقة فان الربح لا زال يصلح مقياسا لتقييم الاداء في البنوك التجارية في ظل استمرار القطاع الخاص من ناحية ، والنشاط الذي يمكن للبنوك أن تمارسه في مجال المعاملات الخارجية من ناحية أخرى ، وذلك الى جانب أثر التكلفة على حجم الربح ، ولا خلاف في أن تكلفة عناصر النشاط تقع تحت سيطرة البنوك ويمكنها تحقيق أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة ، وهو مجال خصب للمنافسة بين البنوك في الحد من التكلفة .

ونود أن نشير الى خطورة الاهتمام بالكمية المطلقة للربح كمقياس للنشاط ، وضرورة ربط رقم الربح بالعناصر الوثيقة به ، سواء كعناصر توليد إيرادات ، أو عناصر تكاليف ، هذا الى جانب عدم استخدام المقياس المستخرجة كمؤشر دون الاستعانة بمؤشرات اختبارية أخرى .

### ثالثا - التقارير كأداة لتحقيق الرقابة

التقرير وسيلة من وسائل الاتصال بين المستويات المختلفة داخل الوحدة ذاتها أو بين الوحدة وباقى أجهزة الرقابة الخارجية . ومما لا شك فيه أن التقارير ليست من أساليب الرقابة ، ولكنها من أدواتها الهامة والتي ترفع من كفاية العملية الرقابية ، طالما أنها تقوم على نقل البيانات والمعلومات الخاصة بنشاط الوحدة بسرعة ودقة ووضوح .

والتقارير التي نتناولها بالدراسة تعرف بالتقارير التجميعية ، أو الصاعدة من المستويات الدنيا الى المستويات الاعلى ، ويمكن أن نطلق عليها اصطلاح « التقارير الرقابية أو تقارير المتابعة » وبذلك لا نتعرض للتقارير التحليلية ( التعليمات أو السياسات ) ، أو تقارير أجهزة الاشراف والرقابة كتقارير مراقبى الحسابات .

### انواع التقارير

تقسم التقارير الى تقارير شفوية ، مصورة ، رقمية ومكتوبة ، مصممة وفقا للفرص منها والتقارير الشفوية غير مرغوب فيها لمساوئها وأخطارها ، أما التقارير المصورة ، فقد تكون واضحة ومعبرة ، ولكننا نعتقد أنها تكاد تقتصر في استخداماتها على التقارير الداخلية في المشروع كما أنها تتطلب مهارة معينة في اعدادها . أما التقارير التي تقدم لاجهزة الرقابة الخارجية فهي تقدم مكتوبة أو احصائية أو مصممة وفقا لنماذج معينة ، وهذه التقارير تستخدم أيضا لاغراض المتابعة داخل الوحدة .

### الشروط الواجب توافرها في التقارير

- ١ - أن تكون واضحة وبسيطة وتناسب لغتها مع مستوى الاشخاص والهيئات التي تقدم اليها وذلك دون اخلال بجوهرها .
- ٢ - أن تكون البيانات التي تتناولها قد تأكدت صحتها عن طريق المراجعة حتى تكون النتائج التي بنى عليها صحيحة .
- ٣ - أن تكون مختصرة في الموضوع ، وأن تكون مقسمة ومبوبة بما يساعد على تتبع ما تحويه من بيانات .
- ٤ - أن يكون قوامها البيانات والاحصاءات والرسوم البيانية المعروضة بالشكل الذي يمكن من ابراز النقط الهامة دون حاجة الى بذل مجهود من ناحية من تعرض عليه .

ويضاف الى ما تقدم عدة اعتبارات يجب مراعاتها في التقارير الداخلية أهمها :

- ١ - أن تظهر التقارير الانحرافات بسرعة .
- ٢ - أن ترفع التقارير في الوقت الملائم .
- ٣ - أن تكون المعلومات الواردة بها عبارة عن حقائق .
- ٤ - أن تكون طرق اعداد التقارير متماثلة بصفة مستمرة .
- ٥ - سهولة القراءة ومن ذلك وضع ملخص في بداية التقرير يحتوى أهم النقاط .
- ٦ - التركيز على المستقبل .

### توقيت التقارير

تنقسم التقارير من حيث وقت تقديمها ، الى تقارير دورية وتقارير خاصة ، والتقارير الدورية هي أكثر التقارير شيوعا ، أما التقارير الخاصة فهي تقارير تتعلق غالبا بظروف استثنائية يضطر معها مصدر التقرير الى اعداده ورفعه لجهات الاختصاص داخل المشروع أو خارجه ، أو أن تكون بناء على طلب هذه الجهات ذاتها .

### تصميم التقارير

ان مخاطر الاجتهاد الشخصي في اعداد التقارير المكتوبة ، خاصة مع اختلاف مصدرى التقارير تجعلنا نرى ضرورة الاعتماد على التقارير المصممة للغرض منها ، ومحاولة وضع نماذج محددة للتقارير ، بحيث تملأها مصادر البيانات بالنقل مباشرة من الدفاتر والسجلات ، يجعل مثل هذه التقارير أكثر تعبيرا وصدقا عن الوحدة محل الرقابة ، سواء كانت هذه الرقابة تتم بواسطة الادارة العليا أو أجهزة الرقابة الخارجية .

### استخدامات التقارير

ونعتقد أن محاولة توحيد النظم الحاسبية للبنوك التجارية يعد أساسا صالحا لإعادة النظر في جميع التقارير التي تعدها البنوك حاليا ، سواء للاستخدام الداخلى أو الخارجى ، وذلك بحيث تفى بجميع الاغراض ، ونرى أن تشمل التقارير التالية :



**( أ ) تقارير لخدمة المتابعة الداخلية في البنك التجارى ، وتتضمن :**

- ١ - تقارير يومية عن النشاط اليومى للاقسام والعمليات المختلفة .
- ٢ - تقارير شهرية تشمل تقارير خاصة بمصروفات وايرادات البنك ، وذلك الى جانب تقارير المركز الشهرى ، وغيرها من البيانات التقليدية المطلوبة لاجهزة الرقابة الخارجية .
- ٣ - تقارير عن العمليات الخارجية تتناول معاملات البنك مع مراسليه فى الخارج .

**( ب ) تقارير لخدمة اغراض الرقابة الخارجية ، وتشمل هذه التقارير :**

- ١ - تقارير ربع سنوية لمتابعة مدى تنفيذ الخطط المعتمدة من البنك المركزى .
- ٢ - تقارير سنوية تضم الى جانب بيانات البند ( ١ ) ، بيانات تفصيلية لتغطية اغراض تقييم الاداء ، وهذه التقارير تتضمن غالبا بيانات كمية عن كمية العمل وساعاته وعدد العاملين وعدد المستندات . . . الخ .

## الميزانية التقديرية للبنك التجارى كادادة تخطيط ورقابة

### مقدمة :

في المشروعات التجارية والصناعية تتخذ الميزانية التقديرية للمبيعات أساسا لتحضير باقى الميزانيات الأخرى وهى الميزانية التقديرية للإنتاج والميزانية التقديرية للمصروفات والقائمة التقديرية للأرباح والخسائر والميزانية التقديرية للإضافات الرأسمالية والميزانية التقديرية النقدية .

وفي البنوك لا يمكن تطبيق المراحل العملية لإعداد الميزانية التقديرية الشاملة كما هو الحال في المشروعات التجارية والصناعية . فوحدة التعامل في المشروعات التجارية منتجات سلعية وخدمات . وإذا كانت الميزانية التقديرية للإنتاج هى تقدير لعناصر الإنتاج التى تتفاعل لتقديم الوحدات المنتجة ( سلع أو خدمات ) ، فان الميزانيات التقديرية الفرعية في البنوك التجارية تضم جميع عناصر الإنتاج التى تتفاعل للإسهام في تقديم الخدمات المصرفية والقيام بالوساطة المالية .

ولا يتوافر في أعداد الميزانيات التقديرية في البنوك التجارية الترتيب الزمنى مثل باقى المشروعات . ونرى أن تعد تقديرات كل قسم من أقسام النشاط المصرفى - ودائع ، توظيف ، خدمات مصرفية - في وقت واحد ، نظرا للاعتبارات التى تحكم نشاطه وهى على سبيل المثال :

- بالنسبة للودائع فتخضع لسياسات على المستوى القومى في مجال جميع المدخرات وتأثرها بمستوى الدخل القومى والتغير في معدلات الاستهلاك والإدخار .

- وبالنسبة للتوظيف فيخضع لسياسات التنمية الاقتصادية والحاجة الى الاستقرار الاقتصادى وتشجيع قطاعات اقتصادية أو التركيز على أقاليم معينة .

أى أننا نرى خطوات مرحلية في أعداد كل قسم من أقسام الميزانية التقديرية في البنك التجارى وليس أعداد أقسام الميزانية على مراحل ، ولإعداد الميزانية التقديرية الشاملة بأقسامها على مستوى البنك فهذه مرحلة مميزة تلى أعداد الميزانيات الفرعية لكل الإدارات والفروع وفقا للسياسات الموضوعية والدراسات والإحصاءات التى قامت بها الفروع وتولى إدارة مركزية تجميع

الميزانيات الفرعية واعداد الدراسات اللازمة ووضع الميزانية التقديرية الشاملة بأقسامها في صورتها النهائية على مستوى البنك وذلك تحت اشراف لجنة لها الاختصاصات التالية :

١ - التمهيد لاعداد الميزانية التقديرية للبنك بما يلى :

( أ ) وضع الاهداف التى ستوضع الميزانية التقديرية من أجل تحقيقها وقد تكون :

- زيادة حجم المدخرات للحد من الاستهلاك .
- توجيه أكبر قدر من التوظيف للقطاعات التى تتحمل أعباء أكبر فى مجال التنمية الاقتصادية .
- تشجيع التصدير .
- نشر الوعى المصرفى والخدمات المصرفية فى مناطق معينة .
- تشجيع الصناعات الصغيرة .

( ب ) توفير الاحصاءات والبيانات والدراسات الخاصة بالاجماليات على المستوى القومى ( الدخل ، الاستهلاك ، الاستثمار ، الادخار ) والارقام القياسية والخطط العامة على المستوى القومى والاقليمى والقطاعى .

٢ - وضع الميزانية التقديرية للبنك ( كوحدة واحدة ) فى صورتها النهائية تمهيدا لعرضها على اللجنة العليا لتخطيط النشاط المصرفى .

٣ - الاشتراك فى أعمال اللجنة العليا لتخطيط النشاط المصرفى .

٤ - متابعة تنفيذ الميزانية التقديرية فى البنك على المستوى الكلى وعلى مستوى الادارات والفروع واجراء التعديلات والتصحيحات الفورية اللازمة وفقا لتوجيهات الادارة العليا للبنك وبما يتفق والخطط العريضة وتوجيهات اللجنة العليا لتخطيط النشاط المصرفى .

وبالنظر الى أهمية تقرير بنود الموازنة التخطيطية للبنك التجارى ، فقد تناولنا فيما يلى بعض المقترحات لاهم الدراسات اللازمة لتخطيط العناصر الرئيسية للموازنة .

## الفرع الاول تقدير الودائع

عند تقدير الودائع في البنك التجارى في ظل نظام التخصيص ، ينبغي الفصل بين التقديرات الخاصة بكل من القطاعين العام والخاص ، فتقدير ودائع القطاع الخاص لا تستطيع البنوك أن تقدرها بالدقة الواجبة لخضوع الودائع لهذا القطاع لعوامل مختلفة يصعب التحكم فيها ، ولذلك يكون من الافق التنبؤ بودائعه احصائيا في ظل كل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة . بينما ودائع القطاع العام أصبحت ، في ضوء التزامها باعداد موازنات تخطيطية - ومنها الموازنة النقدية - وقصر تعاملها مع بنك واحد ، فانه من اليسير التنبؤ بودائعه عن طريق الاتصالات الشخصية وموازناته التخطيطية - قبل الاعتماد - ومع مراعاة الظروف المالية لكل وحدة من خلال تعاملها مع البنك . ولذلك سوف نعد تقديرات ودائع كل قطاع مستقلا عن الآخر .

### اولا - تقدير ودائع القطاع الخاص

من بديهيات تقدير ودائع القطاع الخاص التعرف على كل العوامل المؤثرة في ودائع هذا القطاع وأهمها :

- ١ - حجم الدخل القومى والتغير الذى يطرأ عليه .
- ٢ - أثر فئات الدخل للأفراد على الميل الحدى للادخار مع ملاحظة :  
- التغيرات على انماط الانفاق .  
- تغيرات مستويات الاسعار .  
- تغيرات معدلات الضرائب على الدخل .  
- الدورات الاقتصادية .
- ٣ - نظم الادخار الاجبارى ( التأمينات والمعاشات ) .
- ٤ - أسعار الفائدة الدائنة ونظم التأمين والادخار المتنافسة .
- ٥ - انتشار الوعى المصرفى .
- ٦ - الدورات الموسمية زراعية وتجارية والمناسبات .

وإذا أضفنا الى العوامل السابقة الاتجاهات العامة لايداعات القطاع فى ضوء المعاملات السابقة خلال عدة سنوات مع البنك ، يمكن - احصائيا - التنبؤ بحجم المدخرات التى يقدر البنك اجتذابها خلال فترة الميزانية التقديرية .

## خطوات اعداد تقديرات ودائع القطاع الخاص

تملى علينا الاعتبارات العملية أن نعد تقديرات ودائع القطاع الخاص تفصيليا حسب طبيعة الايداعات ( جارية ، ادخارية ، مجمدة ) وفيما يلي نتناول تقديرات كل نوع من الايداعات على حده .

### ( ١ ) تقدير الحسابات الجارية الدائنة

منذ أن أصدر البنك المركزى المصرى تعليماته عام ١٩٦٢ بعدم منح فوائد دائنة على الحسابات الجارية الدائنة ، كان من الطبيعى أن ينقل أصحاب الودائع الجارية — ذات الطبيعة الادخارية الثابتة — ودائعهم الى حسابات ادخارية يمنح عنها فائدة تتزايد بتزايد اجل الايداع ، وبذلك نستنتج أن الحسابات الجارية الدائنة تغذى من المصادر التالية :

١ — الافراد الذين يرفضون الفائدة لاسباب دينية ويفضلون في هذه الحالة استمرار ايداع اموالهم في حسابات جارية يمكن التصرف فيها عند الطلب .

٢ — المشروعات الخاصة ( سواء منشآت فردية أو شركات ) والجمعيات والهيئات غير الاقتصادية والتي تجنب من ايداعاتها الاموال اللازمة لمباشرة نشاطها .

وفي ضوء ما تقدم يقوم كل فرع من فروع البنك بتقدير ايداعات القطاع الخاص في حسابات جارية دائنة لديه وذلك مع ملاحظة تقسيم مجتمع هذا القطاع الى فئات ايداع من حيث حجم كل وديعة والى المجموعات التالية :

١ — أفراد : وتقدر ايداعاتهم باحتساب المعدل المتزايد السنوى لايداعاتهم باستخدام احدى الطرق الاحصائية ، وذلك عن كل شهر من شهور العام ، ومع مراعاة أن المعدل المستخرج تقديرى يجب أن يخضع للتعديلات اللازمة في ضوء المؤثرات العرضية والموسمية التى تحيط بمجتمع الافراد في المنطقة التى يمارس فيها الفرع نشاطه ، وباحتساب متوسط المسحوبات الشهرية من حسابات هؤلاء الافراد .

٢ — المشروعات الخاصة : وتشمل المنشآت الفردية وشركات الاشخاص والاموال والجمعيات التعاونية الخاصة ، ويراعى الفرع تقدير ايداعات هذا المجتمع وفقا للخطوات التالية :

( ١ ) التفرقة بين الانشطة الاقتصادية ( زراعة ، صناعة ، تجارة ، خدمات ) لاختلاف انماط الانفاق والتاثيرات العرضية والموسمية التى تحيط بكل منها .

( ب ) الاتصال الشخصى بكبار العملاء في كل نشاط للتعرف على ظروفهم الاقتصادية واستكشاف اتجاهاتهم المستقبلية ، خشية تغير النشاط

أو الاتجاه نحو التعامل مع فروع أخرى ، وقد تكون هناك احتمالات تغيير معدلات ايداعهم بالزيادة أو النقص .

( ج ) التعرف على اتجاهات التنمية وحجم الاستثمار المقدر للمنطقة التي يعمل فيها الفرع والتوقيت الزمني للتنفيذ ، وسواء كان المصدر الميزانية العامة للدولة أو القطاع الخاص .

( د ) استخراج معدلات التزايد السنوى لكل فئة من المشروعات لتكون بمثابة أداة لتأييد النتائج التي توصل اليها الفرع أو سببا لاجراء أية تعديلات .

( هـ ) استخراج متوسط المسحوبات الشهرية من حسابات المشروعات .

٣ - **الهيئات التي لا تهدف الى الربح** ، وهذه قد تكون محلية كالنوادى والجمعيات الخيرية والنقابات والمنظمات ، وقد تكون اجنبية كالمنظمات الدولية والسفارات . ويتم تقدير ايداعات الهيئات المحلية في ضوء معدلات التزايد السنوى وزيادة اعضاء كل هيئة في المنطقة ومشروعاتها التي قد تلتهم جانبا من أموالها وقد تضطرها للاقتراض ، أما الهيئات الاجنبية ، فيحتاج تقدير ايداعاتها الى مراعاة ما يأتى :

( ١ ) التعرف على حجم ومصدر الدخل لكل هيئة والتي يتم التعامل على أموالها عن طريق الفرع .

( ب ) التعرف على أوجه الانفاق لهذه الهيئات في مناسبات موسمية كالاعياد القومية أو المعارض .... الخ ، أو مناسبات خاصة مثل زيارات كبار الشخصيات .

( ج ) متابعة العلاقات الاقتصادية والسياسية مع الدول التي تمثلها هذه الهيئات لما قد يكون لها من آثار على ما يحول اليها من أموال وما تنفقه منها .

( د ) تقدير متوسط المسحوبات الشهرية من حسابات هذه الهيئات .

( هـ ) تقوم الادارة المركزية بالبنك بتعديل التقديرات المبيعة لايداعات الهيئات الاجنبية على مستوى البنك كوحدة وفى ضوء ما يتجمع لديها من معلومات وما تجريه من دراسات .

ويتوافر البيانات السابقة عن ايداعات القطاع الخاص مع مراعاة لفئات الايداع ( من حيث حجم الوديعة ) ، يمكن للفرع أن يقدر المتوسط الشهرى لما قد تودعه مجتمعات القطاع في حسابات جارية دائنة خلال عام مقبل ، ويلاحظ أن الارصدة الشهرية التقديرية للايداعات ستكون محصلة الايداعات المقدرة والمسحوبات المقدرة من حسابات القطاع .

### (ب) تقدير الودائع الادخارية

تشتمل الودائع الادخارية على الودائع لآجال مختلفة ، والودائع باخطار سابق ، وهذه الودائع تستمر في البنك لفترات تتراوح بين ١٥ يوما وسنة ، وذلك الى جانب حسابات التوفير والتي قد تتمتع بميزات الحساب الجارى مع صرف فائدة سنوية ، وقد تكون لآجال مختلفة .

ويراعى عند تقدير ايداعات هذا النوع كل ما سبق الاشارة اليه من عوامل مؤثرة ، وتقسيم المودعين حسب أوجه النشاط الاقتصادى وفئات الایداع والشكل القانونى بالإضافة الى الخطوات التالية :

١ - حساب معدل التزايد السنوى لاستخراج المتوسطات الشهرية للأفراد نظرا لخضوعهم لقانون الاعداد الكبيرة وصغر حجم مدخراتهم غالبا وتركزها في فئة متوسطة من حيث الحجم .

٢ - حساب متوسط المسحوبات الشهرية من حسابات التوفير لكل أجل بالنسبة للإيداعات لآجال والتي تتصف بعدم الاستقرار .

٣ - تقدير ايداعات المشروعات الخاصة والهيئات وفقا للاسلوب السابق الاشارة اليه عند تقدير الایداعات في حسابات جارية دائنة .

٤ - تقدير متوسط المسحوبات الشهرية من الایداعات لأجل أو باخطار سابق من ايداعات الأفراد في الفئات الكبيرة ومن ايداعات المشروعات الخاصة والهيئات مع مراعاة التوقيت الزمنى للاستحقاقات سواء للإيداعات المقدرة أو الایداعات القائمة من سنوات سابقة .

٥ - مراعاة العوامل العرضية والموسمية التي تحيط بمودعى القطاع وبالمناطق التي يمارس فيها الفرع نشاطه .

### (ج) تقدير الودائع المجمدة

الوديعة المجمدة عبارة عن مبالغ يودعها العملاء لدى البنك ضمانا لعملية من العمليات كإصدار خطاب ضمان أو فتح اعتماد مستندى ، ويجمد البنك المبلغ الودع كضمان حتى أنتهاء الغرض منه ، وتحول عندئذ الى الحسابات الحرة أو يسحبها العميل نقدا .

ويمكن لكل فرع اتباع الخطوات التالية لتقدير الودائع المجمدة للقطاع الخاص .

١ - استكشاف احتمالات اشتراك المشروعات الخاصة في المنطقة في عقود مقاولات ( توريد أو انشاء ) خلال السنة محل التقدير وحجم هذه العقود ومن ثم المبالغ التي ستودع لضمانها .

٢ - تقدير المبالغ المجددة والتي سيتم الإفراج عنها خلال فترة الميزانية سواء عن ضمانات من سنوات سابقة أو عن ذات السنة محل التقدير ، وذلك في ضوء آجال هذه الضمانات واحتمالات تجديدها .

٣ - تقدير المبالغ التي ستجهد عن ضمانات الأفراد في السفر للخارج وكذلك المبالغ التي سيفرج عنها من هذه الضمانات خلال سنة التقدير .

وبعد قيام الفروع بأعداد تقديراتها عن القطاع الخاص لكل نوع من الإيداعات في حسابات جارية دائنة أو ادخارية أو مجمدة ، تقوم الإدارة المركزية للبنك بتجميع هذه التقديرات وإجراء التنسيق اللازم بينها لوضع التقديرات الإجمالية للبنك في مجموعة في ضوء ما يتجمع لدى هذه الإدارة من دراسات اقتصادية واحصائية واجتماعية عن الدخل القومي والاستهلاك والادخار والاستثمار - وتوزيعاتها جغرافيا وكذلك الارقام القياسية والنمو السكاني وتوزيع السكان والتشريعات المختلفة ومشروعات الدولة ( الحكومة المركزية والمحليات ) .

وتضع الإدارة المركزية التقديرات النهائية لكل فرع ، مجمعة على مستوى البنك في الصورة التالية :

١ - رصيد الودائع في نهاية السنة المالية السابقة ، لكل نوع من الودائع / قطاعات الأعمال / قطاعات النشاط الاقتصادي .

٢ - متوسطات الإيداع شهريا ، لكل نوع من الودائع / قطاعات الأعمال / قطاعات النشاط .

٣ - متوسطات المسحوبات شهريا ، لكل نوع من الودائع / قطاعات الأعمال / قطاعات النشاط .

٤ - استخراج أرصدة نهاية كل شهر ونهاية العام .

### ثانيا - تقدير ودائع القطاع العام والحكومي

ويضم هذا القطاع الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة وشركات القطاع العام ووحدات الحكم المحلي . ويميز هذا القطاع أن جميع وحداته تلتزم بأعداد تقديرات لاوجه نشاطها . وتجدر الإشارة الى أن وحدات القطاع الحكومي تتعامل أساسا مع البنك المركزي نظرا لتركيز أموالها مع الخزانة الا أن عدم انتشار فروع هذا البنك بالإضافة الى الظروف التاريخية لبعض هذه الوحدات جعل كثيرا منها يتعامل مع البنوك التجارية خاصة الحكومات المحلية والهيئات العامة .

ولذلك نرى تقدير الودائع لكل من قطاع الخدمات والقطاع العام كل على حدة ، ويتولى كل فرع من فروع البنك وضع تقديرات الوحدات المتعاملة معه .



## ( أ ) تقدير ودائع وحدات قطاع الخدمات العام .

وتخضع تقديرات هذا القسم للخطوات التالية :

١ - تقدير تسديدات وحدات قطاعات الأعمال الأخرى عن مستحقات لصالح وحدات هذا القطاع ومثال ذلك :

- مستحقات ضريبية .
- رسوم .
- دفعات مقدمة .
- مشتريات .

وهذه الإيداعات تغلب عليها صفة الحسابات الجارية نظرا لقيام فرع البنك بتحويلها أولا بأول للبنك المركزي المصرى .

٢ - تقدير ايداعات وحدات هذا القطاع في ضوء الدراسات الاستكشافية التى تتم للتعرف على مصادر أموالها وأوجه انفاقها ، ومن ثم يقدر في نفس الوقت نفقات هذه الوحدات .

٣ - تقدير الاموال التى تودعها المحاكم ( خاصة بنزاع أو القصر ) والتى يمكن الوصول إليها بدراسة المتوسطات السنوية والشهرية لسلسلة زمنية عن فترة سابقة ، ويراعى أيضا متوسط السحب على هذه الاموال .

وبعد أن تتجمع جميع تقديرات قطاع الخدمات العام من الفروع المختلفة للبنك ، تقوم الإدارة المركزية بالتنسيق بين هذه التقديرات مجمعة على مستوى البنك لايداعات ومسحوبات قطاع الخدمات العام وذلك في ضوء ما يتوافر لديها من دراسات وبحوث واحصاءات خاصة بالتقديرات الاجمالية على المستوى القومى للوزارات والهيئات والمؤسسات ( ١ ) .

## ( ب ) تقدير ودائع قطاع الأعمال العام ( عدا الوسطاء الماليين )

يضم هذا القطاع جميع الوحدات التابعة للمؤسسات العامة والهيئات العامة ، عدا شركات التأمين ، ووفقا للنظام المحاسبى الموحد تقوم هذه الوحدات باعداد موازنات نقدية توضح متحصلاتها ومدفوعاتها بالنقد المحلى والاجنبى ، والفائض أو العجز النقدى على فترات ربع سنوية وسنوية ، ولا حدود على الحد الادنى لفترة الاعداد ، وان كانت هذه الموازنات لازالت تفتقر للدقة والمنطق في ضوء التطبيق العملى منذ عام ١٩٦٧ / ١٩٦٨ ، وحتى الان ، وهو ما ينسحب أيضا الى كل الموازنات التخطيطية ، وقد يكون الوقت كفيلا بتوفير الكادرات اللازمة لتنفيذ النظام ونجاحه .

(١) يثار في هذا الصدد أن تأخر اعتماد الميزانية العامة للدولة يتعارض مع تقديرات هذا القطاع بواسطة البنك الذى يعد تقديرات لنشاطه المصرفى عن ذات الفترة ، وفى اعتقادنا أنه يمكن الحصول على التقديرات الخاصة بهذا القطاع قبل الاعتماد بوقت كاف ( بالاتصالات الشخصية ) ولو كاتجاه عام مع الاستعانة بالارتمام الفعلية للقطاع حتى بتاريخ اعداد تقديراته .

ووفقا لنظام المتابعة المصرفية ، تلتزم وحدات هذا القطاع - اتفاقيا - على موافاة البنوك التجارية - كل مع البنك المخصص لها - بموازاناتها النقدية قبل بدء العمل بها ، الامر الذى يجعل من اليسير على البنك التجارى ان يستخدم المتحصلات الواردة بهذه الموازنات كمصادر لاموال البنك ، ومدفوعاتها كاستخدامات له الا انه مع استمرار الممارسة التقليدية للنشاط المصرفى وعدم توافر موازنات نقدية على هذا النمط لها فى القطاعات ، فانه لا مناص من أن يجرى البنك الدراسات التالية :

١ - المركز النقدى للوحدة فى نهاية السنة المالية السابقة على فترة الموازنة ، وهو بدوره ما يخضع للتقدير فى ضوء آخر مركز فعلى متوافر للبنك . فقد يوضح المركز فى نهاية السنة مع اتجاهات الموازنة عن الفترة الجديدة ما يلى :

- ( أ ) أن الوحدة دائنة ومستمرة فى تحقيق فوائض نقدية أو .  
 ( ب ) أن الوحدة دائنة وسوف تسجل عجزا نقديا يلتهم الارصدة الدائنة او  
 ( ج ) أن الوحدة دائنة مدينة وستحقق فوائض نقدية تسدد بها أرصدها المدينة أو .  
 ( د ) أن الوحدة دائنة وسوف تسجل عجزا نقديا تزداد معه أرصدها المدينة .

٢ - تفصل الوحدات ذات المراكز النقدية الدائنة ، أو تلك التى ستصبح دائنة ، لتكون بمثابة مصادر الايداع فى الحسابات الدائنة بانواعها وبشرط تأييد هذا التنبؤ بما تعكسه الموازنات التخطيطية للوحدة والاتصالات الشخصية بها .

٣ - تفصل الوحدات ذات المراكز النقدية الدائنة والتى تتراكم فوائضها باعتبارها من مصادر الايداع الآجل فيما يزيد على مدفوعاتها ، وتقوم الفروع فى هذه الحالة بالاتفاق مع الوحدات على تقدير الفوائض التى يمكن تغذية الحسابات الآجلة بها مع ايضاح أهمية ذلك بالنسبة للوحدة باعتبار أن الحساب سيكون مصدر دخل وكذلك بالنسبة للبنك الذى يهمله التعرف على طبيعة هذه الفوائض ومصيرها .

٤ - الوحدات ذات المراكز النقدية الدائنة ، وتكاد تستهلك مدفوعاتها ما يتوافر لها من متحصلات ، يمكن اعتبار هذه المتحصلات مصدرا لتغذية حساباتها الجارية الدائنة .

٥ - يتم بالاتفاق مع الوحدات ، تقدير المبالغ التى يمكن أن تكون بمثابة غطاء لضمانات أو اعتمادات مستندية ، خلال فترة الميزانية ، وتوقيتها .

وفى ضوء ما تقدم يمكن للإدارة المركزية تجميع التقديرات الواردة لها من الفروع واجراء التنسيق اللازم ، خاصة دراسة العلاقات التبادلية بين الوحدات

المتكاملة ، وكذلك في ضوء فئات الايداع ( حسابات جارية دائنة ، ادخارية ، مجمدة ) ، وتنتهي الى اعداد التقديرات الكاملة على مستوى البنوك لقطاع الاعمال العام على النحو التالى :

- ( ا ) متوسط الايداع الشهرى في كل من حسابات ( الجارية ، لاجل ، مجمدة ) .
- ( ب ) متوسط السحب الشهرى في كل من حسابات ( الجارية ، لاجل ، مجمدة ) .
- ( ج ) ارصدة الودائع في كل من حسابات ( الجارية ، لاجل ، مجمدة ) .

### ثالثا - تقدير ايداعات قطاع الوسطاء الماليين

وتجدر الاشارة ان هناك أحد قطاعات الاعمال يمثل مصدرا من مصادر الايداع في البنوك وهو قطاع الوسطاء الماليين الذى يضم شركات التأمين ، وصندوق توفير البريد ، وهيئتى التأمين والمعاشات ، والتأمينات الاجتماعية .

وتقدير ايداعات هذا القطاع تنطوى على جانب كبير من الدقة ، نظرا لقيام وحدات الوساطة المالية بالدراسات المسبقة لمصادر أموالها واستخداماتها ، بصورة من تقدير الفوائض التى ستكون من مصادر تغذية ايداعاتهم في البنوك التجارية . وستجرى الادارة المركزية أيضا الدراسات اللازمة لتصوير ميزانية تقديرية لايداعات الوسطاء الماليين على مستوى البنك .

### رابعا - تقدير الايداعات بعملات اجنبية

كما ان تقدير الايداعات يجب ان تتضمن حصيلة النقد الاجنبى ، التى يفردها لها بند مستقل بالايداعات . ونرى ان تقديرات النقد الاجنبى كإيداعات او مسحوبات واستخراج ارصدها الشهرية ، يمكن ان تخضع للاسلوب الاحصائى ، بدراسة الاتجاه العام لهذا البند ، ومعدلات التغير فيه ، مع ملاحظة اثر خطة النقد الاجنبى وتعليمات الرقابة على النقد . وسبق ان اوضحنا عند تقدير ودائع القطاع العام ان موازناتها النقدية مبنية حسب نوع النقد ( محلى / اجنبى ) وينطبق ذلك ايضا على باقى وحدات القطاع الحكومى ، ومن ثم لا يكون اماننا سوى التقديرات التى تتعلق بالقطاع الخاص ، وهى ضئيلة للغاية ، ويصبح معها ظهور اى انحرافات في تقديرها من البساطة الى الدرجة التى لا تؤثر على اجمالى الودائع المحلية والاجنبية او الاجنبية فقط .

وبعد تقدير ايداعات كافة قطاعات الاعمال تقوم الادارة المركزية بوضع موازنة للودائع ، تبوب وتعد على النحو التالى :

- ١ - حسب نوع الايداع ( جارى ، لاجل وباخطار ، مجمدة ) .
- ٢ - حسب قطاعات الاعمال ( حكومى ، اعمال عام ، وساطة مالية ، خاص ) .

٣ - حسب قطاعات النشاط الاقتصادي ( صناعة ، زراعة ، تجارة ، خدمات ) .

٤ - تقدير للمتوسطات الشهرية لكل من :

( أ ) الأيداع .

( ب ) السحب ( التسديدات ) .

٥ - استخراج أرصدة الودائع في نهاية كل شهر .

### تقديرات التوظيف

تقوم البنوك التجارية بتوظيف مواردها المتاحة - رأس المال ، الاحتياطيات ، المخصصات ، الودائع ، المبالغ المقرضة من البنوك - في عدة وجوه أهمها :

١ - منح القروض والسلفيات وخضم الأوراق التجارية .

٢ - اقتناء الأوراق المالية بأنواعها .

٣ - اقراض البنوك .

وتعتبر القروض والسلفيات وخضم الأوراق التجارية في المرتبة الاولى بين أوجه التوظيف المختلفة .

ويليها حيازة الأوراق وأذون الخزانة - التي تعتبر من عمليات التوظيف المؤقتة وسريعة التصفية - أما اقراض البنوك الأخرى ، فهي الى جانب كونها عمليات اقراض فعلا ، فانها تمثل - الى حد ما - بند من بنود موازنة المركز المالى للبنك التجارى .

وفي هذا البحث سنتتصر دراستنا على عمليات منح القروض والسلفيات وخضم الأوراق التجارية ثم العمليات الخاصة بالأوراق المالية وأذون الخزانة .

### العوامل التى تحكم الحجم الكلى للتوظيف

توجد بعض العوامل التى تحكم الحجم الكلى لاستثمارات البنك التجارى نوردها فيما يلى :

١ - الحد الأدنى لاحتياجات القطاعات من الائتمان المصرفى لاستمرار عملية التنمية الاقتصادية .

٢ - مراعاة الحد الأدنى المقرر للمتوسط اليومي لنسبة الاحتياطى النقدي الواجب الاحتفاظ به لدى البنك المركزى بغرض استمرار تطبيق هذا الاسلوب من الاشراف .

٣ — مراعاة احتياجات التمويل الموسمي للمحاصيل الزراعية — القطن ، الارز ، البصل .. الخ ..

٤ — مراعاة تعليمات البنك المركزى بشأن السياسات الائتمانية التى يقررها ، والتى غالبا ما تكون تحت نظر اللجنة العليا لتخطيط النشاط المصرفى ، ولجنة الميزانية التقديرية .

وفى ضوء ما تقدم يمكن أن نبدأ فى تقدير التوظيف فى كل من التسهيلات الائتمانية ، والاوراق المالية .

### اولا — تقدير التسهيلات الائتمانية

تتكون التسهيلات الائتمانية من القروض والسلفيات والكمبيالات المخصومة ، ونظرا للظروف التى تحكم كل من القطاع العام والخاص من اعتبارات فاننا سنضع تقديرات لكل قطاع على حدة ، ثم نعد تقديرات مجمعة .

### تقدير التسهيلات الائتمانية لوحدات القطاع العام

تتكون هذه التسهيلات من أرصدة العجز النقدى لوحدات القطاع ، ويمكن توقيت هذا العجز ، والحاجة للتغطية ، وسداده من واقع الموازنات النقدية لهذه الوحدات ، وفيما يلى خطوات تقدير هذه التسهيلات :

١ — يحدد البنك ، من واقع الموازنة النقدية لكل وحدة ، مقدار العجز النقدى الشهرى ، الذى سيتم تغطيته بواسطة البنك ، وهو عبارة عن مبلغ الزيادة فى المدفوعات النقدية الشهرية على المتحصلات النقدية الشهرية .

٢ — بتجميع أرصدة العجز النقدى المقدرة بالبند السابق ، لكل الوحدات ، ينتج مجموع الاحتياجات الشهرية لوحدات القطاع العام من التمويل المصرفى .

٣ — يضاف الى الرقم الناتج بالبند ( ٢ ) مجموع الارصدة النقدية التى يقرر منحها للوحدات كسلفة مستديمة اذا كانت محتسبة بالزيادة عن المقدر كعجز نقدى .

٤ — تقدير حجم التسهيلات الائتمانية المقررة لتمويل المحاصيل الزراعية الرئيسية فى ضوء : حجم المحصول ، الموارد الذاتية للوحدات القائمة بالتسويق ، وسرعة تصريف المحصول .

٥ — تقوم الادارة المركزية بالبنك بإبلاغ فروعها بحجم الائتمان المقرر منحه — العجز النقدى — لكل وحدة لها نشاط يقع فى دائرة عمل تلك الفروع ، حتى تلتزم هذه الفروع بالحدود المقررة لها .

### تقدير حجم التسهيلات الائتمانية للقطاع الخاص

بعد الانتهاء من تقدير تسهيلات القطاع العام ، نجد أن الفائض من الموارد المتاحة للتوظيف فى تسهيلات ائتمانية أخرى يكون ضئيلا للغاية ، حتى أن البنك

سيجد نفسه مضطرا لعدم منح تسهيلات من الفائض المتاح الا لذوى المراكز المالية المتينة ، والذين يضطلعون بتنفيذ جانب من المشروعات الحيوية للدولة ، أو يقومون بعبء تنفيذ حاجات اقتصادية واجتماعية يتفق عليها مع المسؤولين .

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن لكل فرع من فروع البنك ، تقدير احتياجات عملاء القطاع الخاص من التسهيلات الائتمانية خلال شهور السنة مع توقيت السداد ، ومراعاة فئاتها من حيث الحجم ونوع النشاط ( زراعة ، صناعة ، تجارة ، خدمات ) ، وتعتبر هذه التسهيلات مرنة لقابليتها للزيادة والنقص ، تبعاً لزيادة أو هبوط احتياجات القطاع العام من اجمالى التسهيلات الائتمانية المقدرة ، وذلك بالإضافة الى المرونة التى تضفيها قدرة البنك على منح عملاء جدد تسهيلات أو قبض يده عن يمتعون بتسهيلات قائمة ، وفقا لما تنتهى اليه الدراسات الخاصة بمراكز هؤلاء العملاء .

وبعد انتهاء الفروع من تقدير احتياجات القطاع الخاص من التسهيلات الائتمانية ترسل تلك التقديرات للادارة المركزية بالبنك للتنسيق بين تقديرات كل من القطاعين العام والخاص ، مع الاخذ فى الاعتبار أرصدة التسهيلات السابقة على فترة الميزانية ، والتسديدات المتوقعة منها خلال فترة الميزانية . وبذلك يمكن للادارة المركزية وضع موازنة التوظيف فى تسهيلات ائتمانية توضح :

- ١ - متوسط التسهيلات الممنوحة شهريا حسب قطاعات الاعمال والنشاط الاقتصادى .
- ٢ - متوسط التسديدات فى الحسابات المدنية حسب قطاعات الأعمال والنشاط الاقتصادى .
- ٣ - أرصدة التسهيلات فى نهاية كل شهر حسب قطاعات الاعمال والنشاط الاقتصادى .

### ثانيا - تقدير التوظيف فى أوراق مالية

بالرغم من أن القروض تدر عادة أغلب إيرادات البنك الا أن البنك - سعيا وراء السيولة النقدية لمقابلة الاغراض المختلفة - يستثمر جانبا من أصوله فى الاوراق المالية وأذون الخزانة .

ونظرا للظروف التى أحاطت بالأوراق المالية - أخيرا - وبسوقها فى مصر ، بعد أن أصبح انشاء شركات الأموال وتمويلها يتركز فى القطاع العام والحكومى ، فان التوظيف فى الاوراق المالية أصبح يقتصر على السندات الحكومية ، اذون الخزانة ، مقابلة التيسيرات النقدية لحملة الاوراق المالية الخاصة بوححدات خضعت للتأميم ، وصدور القانون

رقم ١٣٤ لسنة ١٩٦٤ بشأن حظر تملك الشخص الواحد — عدا البنوك وشركات التأمين — أوراقا مالية تزيد قيمتها على ١٥ ألف جنيه بعد تسوية الديون المستحقة للبنوك بضمان هذه الأوراق .

وفي ضوء ما تقدم ، نجد أن البنوك ملتزمة — لفترة مقبلة — باستيعاب سندات التأمين بناء على توجيهات الدولة . أما بعد استقرار الأوضاع فسيتم تقدير الأوراق المالية المنظر حيازتها ، على أساس الحركة التي ستتم في الدين العام للدولة ، وهو ما يكون محلا لترتيبات مقدمة مع البنك المركزى ، الذى ينقل توجيهاته بشأنها الى اللجنة العليا للنشاط المصرفى لتبليغها بدورها للبنوك قبل اعداد موازنتها ، ومراعاتها عند التنسيق بينها .

وتجدر الاشارة الى أن البنوك التجارية تولى اذون الخزانة اهتماما خاصا فى ظل الأوضاع الاقتصادية القائمة ، وتحكم البنوك عدة اعتبارات عند تقدير توظيف أموالها فى اذون على الخزانة وهى :

١ — توافر فوائض نقدية — لفترة قصيرة — بما يزيد على حاجات البنك النقدية لمقابلة السحب النقدى .

٢ — اعتبارات الاحتفاظ بنسبة السيولة أو الموازنة فى متوسط نسبة الاحتياطى بفرض استمرار تطبيق هذه القواعد .

٣ — الاتجاه العام لاذون الخزانة المصدرة وعلاقتها بوسائل الدفع وحاجة البنك المركزى منها لتغطية اصدار البنكنوت .

٤ — حاجة البنك الى الاستعداد بالارصدة النقدية اللازمة لتمويل المحاصيل الزراعية الرئيسية ( القطن ، الأرز ، البصل ) .

وجدير بالذكر أن تقدير التوظيف فى أوراق مالية هو من مهام الادارة المالية بالبنك التجارى فى ضوء حجم الموارد المتاحة للتوظيف ، وهو ما يكون محلا للتنسيق بواسطة الادارة المركزية عند اعدادها الموازنة الخاصة بالتوظيف ( تسهيلات ، أوراق مالية ) على مستوى البنك .

### تقدير الخدمات المصرفية

يقوم البنك التجارى بدور هام الى جانب الوساطة المالية — والتي سبق عرض تقديرات عناصرها فى مجالى الايداع والتوظيف — وهذا الدور هو أداء الخدمات المصرفية وأهمها :

١ — فتح اعتمادات مستفدية عن عمليات استيراد أو تصدير .

٢ — منح خطابات الضمان عن توريد أو مقاولات أو شخصية .

- ٣ - تحصيل الشيكات والكبيالات والمستندات وكوبونات الاوراق المالية .
- ٤ - عمليات الصرف الاجنبى .
- ٥ - تأجير الخزائن والمخازن .
- ٦ - اجراء التحويل ، وخدمات الاوراق المالية من شراء وبيع وصرف كوبونات .. الخ ..

وهذه الخدمات منها ما يؤثر في صلب المركز المالى للبنك وموازنته النقدية ، أو يؤثر في كلاهما ، وعموما فان جميع الخدمات المصرفية تشترك في أنها مصدر ايراد للبنك التجارى .

وتقدير الخدمات المصرفية يرتبط كثير منها بعمليات الايداع أو التوظيف والنشاط الاقتصادى العام ، وفيما يلى نتناول كيفية تقدير البنك التجارى لنشاطه في مجال الخدمات المصرفية .

### أولا - فتح الاعتمادات المستندية

يقتمر نشاط الاستيراد في مصر على شركات القطاع العام ، بينما يساهم القطاع الخاص بدور في مجال التصدير ، ومن ثم يصبح تقدير الاعتمادات المستندية يختلف في مراحل ومصادر بياناته تبعا لطبيعة هذه الاعتمادات ، وفيما يلى بيان خطوات تقدير الاعتمادات المستندية بنوعها :

#### ( أ ) الاعتمادات المستندية ( استيراد )

يرتبط تقدير هذه الاعتمادات بعدة عوامل أهمها :

- ١ - ميزانية النقد الاجنبى التى تعدها وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية والتى يتحدد في ضوءها المتاح من النقد الاجنبى للاستيراد .
- ٢ - علاقة البنك التجارى بمراسليه في الخارج وقدرته على الحصول على تسهيلات مصرفية من مراسليه .
- ٣ - حجم التجارة الخارجية مع دول العالم .
- ٤ - حاجة القطاعات المختلفة من الخارج والتى تتأثر بعوامل سياسية واجتماعية واقتصادية .

وفي ضوء العوامل السابقة يقوم البنك بدراسة عدد وقيمة الاعتمادات المستندية التى تقدر وحدات القطاع العام ، المخصصة للبنك ، أن تقوم بتنفيذها . ويضيف البنك ما قد يرى أنه قد يتولى تنفيذه عن وحدات أخرى غير مخصصة بما يتاح له من قدرات تتحدد في ضوء علاقته بمراسليه وحجم



التسهيلات المصرفية الممنوحة له منهم ، وتجاه تجارة مصر مع الخارج جغرافيا ، والتي تتأثر وتؤثر في علاقة البنك بمراسليه في المناطق المختلفة من العالم ، ويقوم البنوك بعد ذلك بالآتى :

١ - حصر الاعتمادات المستندية التى لم تنفذ حتى نهاية العام المالى السابق لفترة التقدير .

٢ - تقدير الاعتمادات المستندية التى تفتح شهريا عن طريق البنك خلال فترة التقدير كما يلى :

( أ ) عدد وقيمة الاعتمادات مع تصنيفها من حيث تغطيتها الى :

— اعتمادات تتم — عند تنفيذها — بالخصم على حساب العملاء .  
— اعتمادات يقوم العملاء بتغطيتها كليا أو جزئيا بالخصم على حساباتهم الدائنة أو نقدا .

(ب) تصنيف عدد وقيمة الاعتمادات التى تنفذ الى :

— اعتمادات تنفذ من حصيلة متاحة .  
— اعتمادات تنفذ خصما على حصص حسابات الاتفاقيات .  
— اعتمادات تنفذ على تسهيلات مصرفية .  
— اعتمادات تنفذ على تسهيلات موردين بالخارج .

٣ — تقدير عدد وقيمة الاعتمادات المستندية التى تنفذ شهريا .

٤ — تقدير أثر الاعتمادات التى يتم الارتباط عليها وتلك المنفذة على البنود التالية :

( أ ) حجم الودائع ( جارية ، لاجل أو باخطار سابق ، مجمدة ) .

( ب ) حجم التسهيلات الائتمانية .

( ج ) أرصدة حسابات المراسلين .

( د ) حجم الالتزامات العرضية من :

— الجزء غير المغطى نقدا من الاعتمادات .

— عقود الصرف الآجل .

— الكمبيالات المقبولة من الالتزامات للموردين .

٥ — يقوم البنك بتسجيل حركة الاعتمادات وفقا للتبويب الوارد بالبند(٢) فى سجل احصائى رقابى يبين :

- ( أ ) الاعتمادات المستندية غير المنفذة في نهاية السنة المالية السابقة .
  - ( ب ) الاعتمادات المستندية المقدر فتحها شهريا .
  - ( ج ) الاعتمادات المستندية المقدر تنفيذها شهريا .
  - ( د ) الاعتمادات المستندية المقدر بقائها دون تنفيذ في نهاية السنة المالية التي يتم عنها التقدير .
- ٦ - تقدير العمولات والمصاريف المقابلة للاعتمادات المفتوحة والمنفذة وفقا لحركتها الواردة بالسجل الاحصائي المشار اليه في البند ( ٥ ) .

### ( ب ) الاعتمادات المستندية ( تصدير ) .

لعل من أهم الاعتبارات التي تراعى عند تقدير عدد وقيمة هذه الاعتمادات ما يأتى :

- ١ - العمليات الموسمية للمحاصيل الرئيسية كالقطن والارز والبصل .
  - ٢ - حاجة الدولة من النقد الاجنبى ، مع مراعاة ميزانية النقد الاجنبى التي تعد عن فترة التقدير بواسطة وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية .
  - ٣ - قدرة البنك على منح تسهيلات مصرفية لمراسليه في الخارج .
  - ٤ - الاتفاقيات التجارية وحجم التجارة مع الكتل الاقتصادية في الخارج .
- ويقوم البنك بتقدير عدد وقيمة اعتمادات التصدير المفتوحة ، والمنفذة على النحو التالى :

- ١ - حصر الاعتمادات التي لم تنفذ حتى نهاية العام المالى السابق لفترة التقدير .
- ٢ - تقدير عدد وقيمة الاعتمادات التي تفتح شهريا خلال فترة التقدير مع تصنيفها وفقا لما يأتى :
- ما اذا كانت الاعتمادات سوف يتم تمويلها بتسهيلات من البنك ، مع بيان تلك التي تخص القطاع العام ، القطاع الخاص .
- الاعتمادات التي تتم مع دول الاتفاقيات .
- الاعتمادات التي تتم عن طريق تسهيلات مصرفية للمراسلين بالخارج .
- الاعتمادات التي تتم مع تحصيل قيمتها بالنقد الاجنبى .
- ٣ - تقدير عدد وقيمة الاعتمادات التي تنفذ شهريا .
- ٤ - تقدير أثر الاعتمادات المفتوحة وتلك المنفذة على البنود التالية :
- الودائع بما يضاف اليها من حصيله التصدير .

- التسهيلات الائتمانية ، بما يتم تمويله من اعتمادات ، وخصم المستندات تحت التحصيل .
- أرصدة حسابات المراسلين .
- الالتزامات العرضية عن المستندات النقدية للتحصيل .
- ٥ — امسك سجل حركة اعتمادات التصدير وفقا للتبويب الوارد بالبند (٢) اعلاه مع مراعاة اجراء التسجيل وفقا لما ورد بالبند ( ٥ ) المقابل بالنسبة للاعتمادات من استيراد .
- ٦ — تقدير العمولات والمصاريف المقابلة للاعتمادات المفتوحة والمنفذة وفقا لحركتها الواردة بالسجل الاحصائي كما هو مبين بالبند السابق .

### ثانياً — خطابات الضمان

يقوم البنك باصدار خطابات الضمان عن توريد مهمات أو بضائع ، عن مقاولات الانشاءات ، وللهجرة ، ووفقا للعرف السائد أو اللوائح المنظمة لاعمال الشراء والبيع في الحكومة والقطاع العام أو الخاص فانه يشترط أن يغطى خطاب الضمان نسبة تتراوح بين ٢٪ ، ١٠٪ عن قيمة العملية .

ويقوم البنك بتقدير خطابات الضمان التي قد يصدرها خلال فترة الميزانية التقديرية بمراعاة متوسطات عدة سنوات سابقة لعدد وقيمة خطابات الضمان المصدرة خلالها وتلك التي قام البنك بسدادها ، وعلى البنك أن يتبع الخطوات التالية في التقدير :

١ — حصر خطابات الضمان التي لم ينته أجلها حتى نهاية السنة المالية السابقة لفترة الميزانية .

٢ — تقدير عدد وقيمة خطابات الضمان التي تصدر شهريا مع بيان :

( أ ) ما يخص القطاع العام مع مراعاة الربط بين تقدير ما يخصه منها ونشاطه المقدر وحجم الائتمان المقدر له وايداعاته لدى البنك .

( ب ) ما يخص القطاع الخاص في ضوء متوسطات عدة سنوات سابقة .

( ج ) التبويب لكل من البندين أ ، ب حسب نوع الخطاب ، ابتدائي أو نهائي ، نظرا لان مصير أى خطاب ضمان ابتدائي هو التصفية الفورية برده لابنك لانتهاء الغرض منه ، أو استبداله بخطاب نهائي عند رسو العملية على العميل .

٣ — تقدير عدد وقيمة خطابات الضمان التي يقدر مطالبة المستفيدين بقيمتها لاخلال العملاء بالشروط .

٤ — تقدير اثر خطابات الضمان المصدرة — شهريا — على البنود التالية :

- ( أ ) الودائع ( جارية ، وباخطار سابق ، أو مجمدة ) .  
 ( ب ) التسهيلات الائتمانية .  
 ( ج ) أرصدة حسابات المراسلين .  
 ( د ) الالتزامات العرضية عن الجزء غير المغطى نقدا من خطابات الضمان المصدرة .
- ٥ - امسك سجل احصائى بفرض الرقابة على حركة خطابات الضمان يبين :

- ( أ ) عدد وقيمة الخطابات أول فترة الميزانية .  
 ( ب ) عدد وقيمة الخطابات المصدرة شهريا .  
 ( ج ) عدد وقيمة الخطابات الملغاة شهريا مع بيان :  
 - الملغاة لانتهاء أجلها .  
 - الملغاة لسداد قيمتها للمستفيدين .  
 - الملغاة للتجديد .  
 ( د ) عدد وقيمة الخطابات الباقية حتى نهاية فترة الميزانية .
- ٦ - تقدير عمولات ومصرفات خطابات الضمان المصدرة شهريا .

### ثالثا - عمليات التحصيل

تركز الغالبية من عمليات التحصيل في الشيكات والكمبيالات وكوبونات الأوراق المالية ، وهذه يمكن تقديرها على أساس المتوسطات الشهرية لعدة سنوات مع الوقوف على معدل التزايد أو النقص السنوى حسب تطور التعامل في كل منها سواء نتيجة صدور تشريعات أو لاي تغيرات هيكلية في الاقتصاد القومى ( مثال ذلك ما يصدر بالحد من البيع بالتقسيط ، تأمين الشركات والاتجاه الى انشاء ما يجد منها بأموال عامة .. الخ ) ، وحركة انشاء فروع جديدة للبنوك في أنحاء الجمهورية .

وعلى البنك أن يقوم بالتقديرات التالية بالنسبة لهذا البند :

- ١ - تقدير حجم الاوراق المحصلة وقيمتها شهريا .  
 ٢ - تقدير أثر البند السابق على البنود التالية :  
 ( أ ) الحسابات الجارية الدائنة والمدينة .  
 ( ب ) بند الشيكات والحوالات تحت التحصيل .  
 ( ج ) الالتزامات العرضية عن الاوراق تحت التحصيل .

٣ - تقدير العمولات المستحقة عن تحصيل هذه الاوراق ، وتكلفة أدائها .

### رابعا - خدمات أخرى

يقوم البنك بتقدير حجم وقيمة الخدمات ، التي لم تتعرض لها في البنود الثلاثة الاولى ، وذلك بغرض تقدير العمولات المستحقة عنها وتكلفة أدائها باعتبارها من مصادر إيرادات البنك .

وجدير بالذكر أن الخدمات المصرفية تعد حقلًا مناسبًا لتطبيق فكرة قياس الأداء نظرا لاستغراقها الجزء الأكبر من جهد العاملين والمصروفات العمومية ( عدا الفوائد المدفوعة بالطبع ) بالإضافة الى أنه من اليسير اخضاع أدائها للتنميط الى حد كبير ، وهو ما سوف نشير اليه تفصيلا من خلال بحث إمكانية قياس أداء الخدمات المصرفية .

### تقدير الإيرادات والمصروفات

#### واعداد قائمة الأرباح والخسائر التقديرية

بعد الانتهاء من تقدير أهم بنود المركز المالى للبنك التجارى ، والنفقات الرأسمالية ، نجد أمامنا أحد مكونات المركز المالى وهو رصيد الربح أو الخسارة ، والذي لا يمكن تقديره الا بتفاعل عناصر متعددة تحتويها كل من المصروفات والإيرادات .

ولاعداد تقديرات الإيرادات والمصروفات تمهيدا لاعداد قائمة الأرباح والخسائر التقديرية للبنك ، نرى دراسة مكونات كل من الإيرادات والمصروفات ، وفقا لمبدأ الاستحقاق ، ومع مراعاة التقدير وفقا للمبدأ النقدي أيضا لاستخراج القيم التي ستدرج ضمن الموازنة التقديرية .

### أولا - الإيرادات

تختلف إيرادات البنوك التجارية عن تلك الخاصة بالمشروعات الأخرى ، نظرا لطبيعة نشاطها ، فتتعدد إيرادات البنك التجارى بتعدد الخدمات المصرفية التي يؤديها ، والتي تحكمها قواعد محددة تعرف بتعريف أسعار الخدمات المصرفية (١) ، وهى تنص على أسعار الخدمات المصرفية المختلفة وفقا لمعدلات قيمية أو مئوية مع الإلتزام بحدود قصوى ودنيا لكل . وهذه التعريفات ملزمة لجميع البنوك التجارية ويقوم البنك المركزى بمتابعة مدى الإلتزام بها ، ولا تجرى أية تعديلات عليها الا بموافقة مجلس ادارة البنك المركزى والذي أقر التعريف بصورتها الحالية والتي تطبق منذ يناير ١٩٦٦ .

وجدير بالذكر أن تعريف أسعار الخدمات المصرفية تعتبر من العوامل المساعدة على سهولة تقدير إيرادات البنك المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة .

(١) وضمت القواعد الموحدة لتعريف أسعار الخدمات المصرفية لأول مرة عام ١٩٥٨ بواسطة اتحاد البنوك للقضاء على المنافسة الضارة بينها ، ثم تم تعديلها بواسطة البنك المركزى .

## خطوات تقدير الإيرادات

من أبرز إيرادات النشاط الجارى للبنك التجارى الفوائد المدينة على القروض والسلفيات ، إيرادات الأوراق المالية ، العمولات المختلفة . ونرى اتباع الخطوات التالية لتقدير هذه الإيرادات :

١ - تقدير الفوائد المدينة - بأسعار الفائدة السائدة - المستحقة عن متوسط قيمة القروض المقررة الممنوحة كل شهر حيث تستقطع مقدما . أما الاعتمادات ( الحسابات الجارية المدينة ) فتعد تقديرات ما يستحق عليها من فوائد على أساس المتوسط الشهري للارصدة وباستخدام طريقة النمر .

٢ - يقوم كل قسم من أقسام الخدمات المصرفية - كحبيالات ، الصرف الأجنبى ، سلفيات ، خطابات ضمان ، اعتمادات مستدعية ، تأجير خزائن . الخ - بكل فرع من الفروع بتقدير متوسط العمليات المصرفية المنتظر انجازها شهريا وتقدير العمولات المستحقة عليها بالاسعار المحددة بالتعريفية .

## ثانيا - المصروفات

تشكل الفوائد المدفوعة أهم عناصر المصروفات فى البنك التجارى ، ويرتبط تقديرها بمتوسط أرصدة الودائع الاسبوعية ( أو الشهرية ) مع مراعاة آجال الاستحقاق لتحديد أسعار الفائدة التى سيتم على أساسها تقدير حجم الفوائد المدفوعة المستحقة .

ويلى العنصر السابق - فى الأهمية - الاجور والمرتبات ، وهو يرتبط بعدد العاملين وبسياسة الاجور التى تضعها الاجهزة المختصة ( الخزانة - التنظيم والادارة ) .

والعنصر الثالث هو الديون المشكوك فى تحصيلها ، وترتبط فى تقديرها بدراسة تفصيلية للديون القائمة ومدى امكانيات تحصيلها . ويلى ذلك الأيجارات المختلفة ، وهى ترتبط بعقود محددة المدة والقيمة ، وهناك مصروفات اخرى مختلفة تقدر فى ضوء دراسات للاتجاه العام لنشاط البنك ومعاملاته مثل مصروفات المطبوعات والآلات الحاسبة والكتابة ومصروفات التليفون والمياه والاضاءة الخ . . .

وبتحديد عناصر المصروفات ومقابلتها بالإيرادات المقدرة يمكن استنتاج رصيد نتائج الأعمال الذى قد يسفر عن ربح وقد يسفر عن خسارة ، وتعرف عندئذ بالربح أو الخسارة المقدرة .

## الموازنة النقدية للبنك التجارى

تمثل الموازنة النقدية للبنك التجارى حجر الاساس فى تخطيط نشاطه ، خاصة فى مجال الوساطة المالية ، وكما أن التدفقات النقدية للبنوك من العناصر اللازمة لمتابعة مسارات الاموال بين قطاعات النشاط الاقتصادى فى البنوك ؛

فإن الموازنة النقدية لا تقل أهمية عنها لأنها تخطط لمسارات هذه الأموال خلال فترة زمنية مقبلة .

وقد يكون من أهداف الموازنة النقدية في البنك التجارى تشغيل موارد البنك تشغيلاً اقتصادياً وهو ما يضمن سلامة المركز المالى للبنك ، وفى اعتقادنا أن هناك هدف أكثر أهمية وهو ضمان نجاح البنوك فى مجموعها فى أن تسد حاجات المجتمع للأموال ، مع كفاءة فى ممارسة هذه الوظيفة . وتحقيقاً لهذا الهدف، كان من الضروري أن يقوم كل بنك بوضع الخطة الكفيلة بتوقيت تدفق النقدية من جميع القطاعات واليها ، وسد ما لديه من عجز نقدي ، أو نقل ما لديه من فوائض فى ظل تخطيط لنشاط الجهاز المصرفى .

### خطوات اعداد الموازنة النقدية

نرى أن تتكون الموازنة النقدية للبنك التجارى من عناصر الموازنات الفرعية السابق تكوينها وهى :

١ - من موازنة الأيداعات ، المتوسطات الشهرية للإيداع والسحب من الحسابات الجارية الدائنة والأيداعات لأجل وبأخطار والودائع المجمدة .

### ٢ - من موازنة التوظيف

( أ ) المتوسط الشهرى للمسحوبات من حسابات السلف ومن خصم كمبيالات .

( ب ) المتوسط الشهرى للاستردادات فى حسابات السلف وخصم الكمبيالات .

( ج ) المتوسط الشهرى للتوظيف فى أوراق مالية والاستردادات مقابل المبيعات والاستهلاكات والخصم لدى البنك المركزى .

### ٣ - من موازنة الإيرادات والمصروفات :

المبالغ المنتظر صرفها والإيرادات المتوقعة شهرياً .

### ٤ - بنود موازنة وهى :

( أ ) الارصدة النقدية بخزينة البنك ، ويجب أن يراعى بشأنها ضمان الاحتفاظ بمتوسط يومية يقابل الاحتياجات العاجلة ، نتيجة انحرافات التقديرات عن المحقق .

( ب ) الارصدة مع البنوك الأخرى ، وهذه تخضع فى تقديرها لما يتوافر لدى البنك من فوائض ، أو ما يسجله من عجز ، مع ضرورة تقدير متوسط يومية لما تسفر عنه المعاملات المصرفية العادية كأرصدة دائنة ومدينة .

( ج ) الارصدة لدى البنك المركزى والاقتراض منه ، ونرى أن يكون هذا الحساب هو محصلة بنود الموازنة فتصب فيه الفوائض التى لا سبيل لتوظيفها أو السحب منه لتغطية العجز المؤقت .

وجدير بالذكر أن بنود الموازنة ستكون أكثر من غيرها من عناصر النقدية مجالاً للتنسيق على مستوى اللجنة العليا للنشاط المصرفى .

## المركز المالى التقديرى للبنك التجارى

ان الغرض الرئيسى من اعداد المركز المالى التقديرى هو بيان مركز البنك فى نهاية الفترات المحددة ، والوقوف على مدى تكامل العمليات التى يجرىها البنك وتعكسها الميزانيات التقديرية الفرعية لجوانب نشاطه . واذا كان المركز المالى التقديرى لن يصور حقيقة الوضع المالى للبنك بالدقة الواجبة فانه — على الاقل — يعد بمثابة مؤشر لا بأس به ، واطار متمم لمجموعة الميزانيات التقديرية الفرعية .

ويختلف المركز المالى التقديرى للبنك التجارى عن غيره من المشروعات فيما يحيط به من قيود واعتبارات أهمها علاقة البنك بالبنوك التجارية الشقيقة ، وكذلك الاهداف والسياسات التى تقوم على مباشرتها اللجنة العليا للنشاط المصرفى ، ولذلك نرى أن يكون اعداد المركز المالى التقديرى هو المرحلة الاخيرة ، بعد التنسيق بين البنوك بالنسبة للموازنات ، وبحيث يكون هذا المركز انعكاسا للصورة النهائية للموازنات بعد اعتمادها من اللجنة العليا .

### خطوات اعداد المركز المالى التقديرى للبنك :

تعتبر قائمة المركز المالى الفعلى للسنة السابقة لسنة التقدير هى نقطة البدء لاعداد المركز المالى التقديرى . وذلك بالطبع الى جانب استخدام ارصدة الميزانيات التقديرية الفرعية والتى تعد المصدر الرئيسى لبنود المركز المالى التقديرى .

ونظرا لان المركز المالى التقديرى للسنة موضع التقدير تعد غالبا قبيل نهاية السنة المالية السابقة لفترة الميزانية التقديرية ، فيجب اعداد تقديرات للشهر قبل الاخير عن تلك السنة ليكون بمثابة نقطة البدء لتقدير الارصدة الشهرية التالية له خلال فترة الميزانية التقديرية . وتستخرج هذه الارصدة على النحو التالى :

### أ — بنود تستخرج من الميزانيات التقديرية الفرعية :

وهذه البنود هى الودائع ، القروض والكمبيالات المخصومة ، الاوراق المالية وأذون الخزانة ، رصيد الأرباح والخسائر ، الإيرادات والمصروفات المستحقة والتى تدخل ضمن بنود الاصول والمخصوم غير المبوبة .



**ب - بنود تحتاج الى اجراء عمليات حسابية :**

باستخدام ارصدة اول المدة واطافة الزيادة خلال فترة الميزانية ويطرح عنها ما يستنزل خلال ذات الفترة ، وهذه البنود هي :

- ١ - رأس المال .
- ٢ - المخصصات .
- ٣ - الشيكات والحوالات وخطابات الاعتماد الدورية المستحقة الدفع وتحت التحصيل .

**ج - بنود تظهر بقيمتها غالبا :**

واهم هذه البنود :

١ - الاحتياطات ، حيث يتم تعديل ارصدها بعد اعتماد توزيع الارباح .

٢ - الاصول الثابتة ، والتي تظهر بقيمة رمزية ثابتة نظرا لاعتبار المصروفات الرأسمالية نفقة جارية يحمل بها حساب الارباح والخسائر خلال العام الذى تمت فيه النفقة .

**د - بنود موازنة :**

وتستخرج من الموازنة النقدية وتتضمن :

- ١ - النقدية بالخزينة .
- ٢ - الارصدة لدى البنك المركزى والمبالغ المقرضة منه .
- ٣ - الارصدة المدينة والدائنة للبنوك المحلية والاجنبية الاخرى .

ومن وجهة نظرنا ، فان اعداد المركز المالى التقديرى يعد نقطة الانطلاق نحو تنفيذ الخطة التى تم اعداد الموازنات لتحقيقها خلال الفترة المقبلة . ونرى أن هذه الموازنة هى الاساس الذى يمكن للبنوك أن تعد منها تقديرات ميزانية الاعمال التى تلحق بميزانية الدولة .

والاسلوب المقترح لاعداد الموازنات فى البنوك التجارية ، ليس الا محاولة لاثارة اهتمام المسئولين والمختصين فى الحقل المصرفى لاعداد الموازنات التخطيطية فى البنوك ، وأن هدفنا الاساسى هو استخدام هذه الموازنات كأحد أساليب الرقابة المالية على البنوك التجارية .

## دور البنك المركزي في مجال تخطيط النشاط المصرفي ومراقبته

وإذا أمعنا النظر في دور البنك المركزي المصري في ظل نظام مخطط لاهداف محددة ولاجماليات دون تفاصيل ، ونجده لازال يمارس وظائفه باستخدام الأدوات التقليدية المتبعة في الدول الرأسمالية ، والتي لم يتوافر لها من مقومات التخطيط المالى ما يتوافر للبنك المركزي المصري كما يتضح من الصورة التالية :

١ — البنك المركزي المصري يشرف اداريا وفنيا على البنوك العاملة في الدولة .

٢ — اخضاع البنوك — كغيرها من وحدات القطاع العام — لنظام وضع موازنات سنوية ترتبط بالموازنة العامة لقطاع الاعمال .

٣ — سيطرة القطاع العام وزيادته في مجالات متعددة وتأثيره في الاقتصاد القومى .

٤ — تخطيط الاستثمار وتخطيط النقد الاجنبى ، ووضع أهداف للاجماليات القومية ( كالدخل القومى ) .

وإذا قارنا بين الأدوات التقليدية الحالية لرسم وتنفيذ السياسات المالية في المجتمعات الرأسمالية ، والتي لازال البنك المركزي يأخذ بها ، لوجدناها قاصرة عن أن تؤتى ثمارها بالدقة والسرعة التي يوفرها التخطيط المنظم للنشاط المصرفي باستخدام أسلوب الميزانيات التقديرية .

ويثار في هذا الشأن اعتراضات عن تصور العلاقات الاقتصادية في المجتمع المصري عن ضمان نجاح التخطيط المالى ، طالما ان هناك قطاع خاص ، وان القطاع العام غير ملتزم بخطة تفصيلية ، والائتمان التجارى بين جميع الوحدات لازال مستمرا ، والتمويل الذاتى للوحدات واقراضها بعضها البعض أمر معترف به .

### خطوات وضع الميزانية التقديرية الشاملة للبنوك التجارية مجتمعة :

تعتبر الميزانية التقديرية الشاملة للبنوك التجارية تجعبعا لموازنات البنوك التجارية ، ومن ثم نرى أن تتناول اللجنة العليا هذه الموازنات بالتعديل والتنسيق والتجميع تمهيدا لاعداد الموازنة الشاملة وذلك على النحو التالى :

- ١ - مراعاة اتساق اجماليات الموارد المقدرة على مستوى الجهاز المصرفي ، للموارد المتاحة وفقا للاعتبارات التالية :
- أ - الزيادة المتوقعة في دخول الامراد ومستوى المعيشة واليـل للاستهلاك والادخار والسياسات المؤثرة فيها .
- ب - الفوائض التقديرية لقطاع الاعمال العام في ضوء الخطط العامة للانتاج والاستهلاك ، والحد من المبالغة في تقديرات المشروعات لمواردها .
- ج - ايرادات الدولة ومصروفاتها .
- د - الموارد المتاحة في خطة النقد الأجنبي .
- ٢ - الموازنة بين تقديرات التوظيف والموارد المتاحة على مستوى الجهاز المصرفي ، وبشرط الاتساق بين حجم الائتمان المقدر والخطة المالية على المستوى القومي مع مراعاة ما يأتي :
- أ - تحقيق أهداف التنمية وفقا للخطة العامة للدولة دون تضخم نقدي .
- ب - توازن حجم وتوقيت التوظيف على مدار العام مع حجم السلع الاستهلاكية والخدمات المتاحة .
- ج - تغطية التوظيف للقدر غير المتوقع نتيجة انحرافات التخطيط .
- د - الموازنة بين الحجم الكلي للائتمان المقدر للقطاع الخاص والاهداف المرسومة لهذا القطاع .
- ٣ - تحقيق مستوى أفضل للخدمات المصرفية وتوسيع قاعدة المستفيدين فيها ، مع مراعاة :
- أ - التوازن بين الحاجة للخدمات المصرفية والتوسع فيها .
- ب - عدم اطلاق الحرية للبنوك في التوسع دون اعتبار للحجم المناسب لنجاح التشغيل الكفء لوحدات كل بنك .
- ج - الحد من المنافسة الضارة التي تؤدي الى ضياع موارد البنوك دون حاجة حقيقية لاستمرار هذه المنافسة .
- د - التوازن بين النمو المتوقع في حجم النشاط والمصروفات خاصة اجور العاملين .
- هـ - تحقيق استخدام امثل للطاقات المتاحة لكل بنك ، وللجهاز المصرفي في مجموعه من أجل رفع الكفاية الاقتصادية والحد من الطاقات الضائعة .

٤ - تحقيق الجهاز المصرفي - في مجموعه - فائضا يتناسب بجمع ما تؤديه وحدات الجهاز من خدمات مصرفية ووساطة مالية ، وبما يتفق وحاجة المجتمع لتمويل التنمية من موارده الذاتية .

وفي ضوء ما تقدم يقوم ممثلو البنوك التجارية من أعضاء اللجنة العليا باجراء الاتصالات اللازمة مع بنوكهم - لجان الميزانية والادارة العليا في كل بنك تجارى - لاجراء التعديلات اللازمة والتي يتم بتنفيذها الهيكل النهائى الشامل لموازنات البنوك ، والموازنة الشاملة على مستوى البنوك التجارية مجتمعة ، والتي تصبح بذلك معدة للاعتماد من مجلس ادارة البنك المركزى المصرى بوصفه الجهة المختصة بذلك مرحليا ، تمهيدا لتصوير ميزانيات أعمال البنوك الملحقه بالميزانية العامة للدولة ووفقا لتعليمات الخزانة في شأنها .

### الرقابة المالية على البنوك التجارية

#### بأستخدام الموازنات

لعل من أهم أسباب نجاح الرقابة على البنوك التجارية بأستخدام موازناتها التخطيطية ، هو الأسلوب المقترح لأخضاع اعداد هذه الموازنات ومتابعة تنفيذها لسلطة متخصصة هي اللجنة العليا للنشاط المصرفي ، المقترح تشكيلها لهذا الغرض ويجب تدعيم دور هذه اللجنة بما سبق اقتراحه - في مجال مناقشة تطوير أجهزة الرقابة على البنوك - من أهمية وحدة الرقابة على النشاط المصرفي ، والذي يعتبر ، من وجهة نظرنا ، من خواص تخطيط هذا النشاط .

ولكى تتم العملية الرقابية ، يجب أن تبلغ جميع الأجهزة المعنية والتي لها علاقة بمتابعة عنصر من عناصر الموازنات بما يخصها ومثال ذلك :

- ١ - الخزانة ، بالنسبة للمصروفات خاصة الاجور وما في حكمها .
- ٢ - التخطيط ، بالنسبة للاضافات الرأسمالية ، وكذلك الموازنة النقدية والتي تستخدم في تركيب الخطة المالية على المستوى القومى وكذلك في متابعة التدفقات النقدية الفعلية في البنوك التجارية .
- ٣ - جهاز الرقابة والاشراف على البنوك - المقترح اعادة تنظيمه - في البنك المركزى ، حيث يبلغ بالخطة الشاملة للجهاز المصرفى مع مكوناتها من موازنات فرعية وشاملة لكل بنك .
- ٤ - الجهاز المركزى للمحاسبات ، حيث يتم ابلاغه بالخطة الشاملة للجهاز المصرفى ، دون الموازنات الخاصة بكل وحدة من وحداته .

ونرى أن الإدارة العليا في كل بنك مسؤولة عن ممارسة دورها الرقابى  
فمتابعة الموازنات التخطيطية التى اعتمدت لمصرفهم ، وذلك عن طريق  
التقارير الدورية التى تعدها الإدارة المختصة بالتخطيط والمتابعة وبإشراف  
لجنة الميزانية بالبنك .

ويجب أن تبرز هذه التقارير :

١ - مدى تنفيذ الخطط الموضوعة والانحرافات التى تستحق أن  
تكون محلا للدراسة ، والتصحيح الفورى .

٢ - توضيح أسباب الانحرافات ، ومسئولية البنك عنها ، وما يرجع  
منها لاسباب خارجية .

٣ - توصيات المسئولين ، ولجنة الميزانية لمعالجة هذه الانحرافات  
وما اتخذ من قرارات أو صدر من توجيهات عاجلة للإدارات التنفيذية بالبنك ،  
ونتائج الاتصالات بالبنك المركزى واللجنة العليا للنشاط المصرفى فى هذا  
الشأن .

٤ - موافاة جهاز الاشراف والرقابة على البنوك بالبنك المركزى  
دوريا ، وعند كل طلب بالمقارنات بين التقديرات والمحقق والايضاحات  
اللازمة فى هذا الشأن .

ونظرا لمركزية الاشراف والرقابة على البنوك التجارية - كما تقدم  
اقتراحه - فى جهاز الاشراف والرقابة على البنوك ، وقيام هذا الجهاز  
بموافاة جميع الاجهزة المعنية الاخرى باحتياجاتها للمتابعة ، فى حدود  
اختصاصاتها ، فاننا سنتعرض فقط لدور هذا الجهاز فى مباشرة اختصاصاته  
فى الرقابة المالية على البنوك التجارية عن طريق متابعة تنفيذ الموازنات  
التخطيطية .

### خطوات العملية الرقابية :

نرى - ابتداء - التأكيد بأن قيام جهاز الرقابة والاشراف على  
البنوك فى البنك المركزى يستمد سلطانه من علاقته الفنية والتنظيمية  
بكل من مجلس ادارة البنك المركزى وعلى رأسه محافظ البنك وكذلك اللجنة  
العليا للنشاط المصرفى ، كما أن مسؤليته تزداد خطورة اذا ما علمنا  
أن جميع الاجهزة المعنية تعتمد على تقارير متابعة هذا الجهاز بصفة  
أساسية . لذلك كان من الضرورى أن تتحدد خطوات العملية الرقابية  
بصورة تسمح بحد أدنى من المتابعة يمكن أن يفى بالاهداف المرجوة من  
استخدام أسلوب الموازنات التخطيطية فى ممارسة الرقابة المالية على  
البنوك . ولا يعنى هذا الاتجاه وضع الاجراءات والاساليب التخطيطية  
ولكن الرغبة فى أن يكون هناك اطارا للعملية الرقابية يتناول الظروف  
العريضة فى مرونة تسمح بالحركة الفورية عند الضرورة ، ودون جمود  
تمليه القيود الاجرائية .

وفيما يلي الخطوات المقترحة اطارا لممارسة جهاز الرقابة والإشراف على البنوك بالبنك المركزي لدوره في الرقابة المالية على البنوك التجارية في مصر باستخدام أسلوب متابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية :

أولا - ترد بيانات المتابعة من كل بنك تجارى على النحو التالى :

١ - بيانات أو استفسارات عاجلة ، وهذه لا تحكمها الدورية ، منها ما يبادر كل بنك بتقييمه للبنك المركزي ، لاطلاعه على موقف يستحق اقراره أو تقييمه نظرا لأهميته سواء بالنسبة للبنك التجارى ذاته ، أو لاثره على علاقته بالبنوك الأخرى والبنك المركزي أو ما قد يترتب عليه من نتائج تمس المصلحة العامة للمجتمع . وقد تنشأ الحاجة الى مثل هذه البيانات من البنك المركزي لما قد يتوافر لديه من معلومات عن البنك أو البنوك التجارية أو المركز الاقتصادى للدولة ، بما يحتاج الى مبادرة عاجلة لدراسة موقف معين لاجراء تعديلات على الموازنات أو تصحيح لتصرفات تمت .

ب - بيانات دورية يقترح أن تكون ربع سنوية ، تقدم خلال الاسبوع الاول التالى لفترة المتابعة ويجب أن نتناول كحد أدنى ، ما يأتى :

١ - مقارنة بين التقديرات والمحقق بالنسبة لكل بند من البنود التى أعدت عنها تقديرات خلال فترة الميزانية ، وذلك مع اظهار الانحرافات .

٢ - ايضاح وتبرير الانحرافات ، وما اذا كان المسئول عنها ادارة البنك أو أنها نتيجة عوامل خارجية ، وفي كلا الحالتين ، يوضح ما قامت به ادارة البنك من اجراءات أو ما اتخذته من قرارات مصححة .

٣ - ابداء رأى البنك حول مدى نجاحه في تنفيذ خطته المعتمد لها موازناته التخطيطية وتوصياته في هذا الشأن سواء فيما يخص البنك ذاته أو على مستوى الجهاز المصرفى أو الاقتصاد القومى ، وذلك حتى يتسنى للبنك المركزي واللجنة العليا للنشاط المصرفى اتخاذ الاجراءات واصدار القرارات والقيام بالاتصالات اللازمة خاصة فيما يتعلق باعداد أو تعديل موازنات فترة قادمة .

ج - بيانات سنوية للتقييم الشامل والنهائى لكل بنك وللجهاز المصرفى عن مدى نجاح كل بنك من تنفيذ خطته خلال السنة ، وهذه البيانات تشمل ما سبق أن أشرنا اليه في البيانات ربع سنوية وان كانت لا تحكمها فترة الاعداد ، التى اقترحنا لها أسبوعا واحدا ، وهذه البيانات لا تلغى البيانات ربع السنوية عن ربع السنة الأخيرة .

ثانيا - يقوم جهاز الرقابة والإشراف على البنوك باجراء الدراسات التحليلية والمقارنات باستخدام الاساليب الفنية اللازمة ، وذلك بالنسبة لكل بنك على حدة بغرض التعرف على ما قد تسفر عنه الانحرافات في التنفيذ من اخلال بأهداف خطة البنك ، والسابق اعتمادها ، واثر هذه الانحرافات على تحقيق الخطة العامة للجهاز المصرفى .

ثالثا - يقوم جهاز الرقابة والاشراف على البنوك باعداد بيانات مجمعة على مستوى البنوك التجارية مجتمعة ، وللجهاز المصريف ، بغرض متابعة تنفيذ الخطة على المستويين ، وهو ما يكون أكثر تعبيراً وايضاخها لاثر الانحرافات لدى كل بنك على حدة ، والذي يتبين منها انها مفوضة او تراكمية وذلك مع الاخذ في الاعتبار العوامل التالية :

1 - الاجماليات القومية المتوافرة عن فترة المتابعة ، واستخدامها في تتبع اثرها على تنفيذ الخطة العامة للجهاز المصريف ، واثر ما تم تنفيذه من هذه الخطة على هذه الاجماليات .

ب - الاتجاهات المقبلة ، سياسية او اجتماعية او اقتصادية ، ومصدرها ، مع توصيات اللجنة العليا للنشاط المصرفي بشأنها لتكون بمثابة استدراك لما يجب ان تكون عليه الخطط الجزئية للفترة التالية لفترة المتابعة .

ج - ما يتجمع لدى البنك المركزي - مباشرة او من مصادر مسئولة اخرى - من شكاوا او احتياجات - قطاعات معينة لخدمة مصرفية او اثتمان مصرفي بصورة او باخرى ، مع توصيات اللجنة العليا للنشاط المصرفي لما يمكن ان يتم بشأنها خلال الفترة المقبلة .

رابعا - يعد جهاز الرقابة والاشراف تقريرا بنتائج المتابعة عن كل بنك ، وكذلك عن البنوك التجارية مجتمعة مدعما بجميع الايضاحات والمعلومات والتوصيات اللازمة . وترفع جميع التقارير ، أولا بأول للجنة العليا وللنشاط المصرفي ، ذلك لكي تتولى دراستها في اجتماع يتم فيه ما يلي :

1 - تبادل الراى بين مندوبى البنوك والاجهزة المعنية والبنك المركزي حول مدى نجاح تنفيذ خطة كل بنك والخطة العامة للجهاز وما صادفها من قصور واسبابه .

ب - الاتفاق على التعديلات اللازمة التى يجب ان تتم على خطط كل بنك وعلى الخطة العامة خلال الفترة او الفترات القادمة .

ج - التوصية بما تراه اللجنة بشأن تذليل اية صعوبات تعترض التنفيذ وتخرج عن نطاق مسئولية الجهاز المصرفي ، ويحتاج الامر الى مساندة من الاجهزة الاخرى .

د - وضع تقرير عام للعرض على مجلس ادارة البنك المركزي عن كل فترة ربع سنوية ، او سنوية للاجاطة والاعتماد .

خامسا - يتلقى جهاز الرقابة والاشراف من اللجنة العليا للنشاط المصرفي التوجيهات اللازمة لاطار جميع الاجهزة المعنية ، كل فيما يخصه ، بالتقارير التفصيلية عن كل بنك ، او على مستوى الجهاز

المصرفي ، وذلك مع ملاحظة أن التقرير السنوى يبلغ أيضا الى مجلس الامة .

كما يتم التعزيز لكل بنك بالتوجيهات والتعديلات التي تم الاتفاق عليها في اللجنة العليا للنشاط المصرفي ، والتي يتعين على أعضائها ، من مندوبى البنوك ، أن ينفذوا ما تم الاتفاق عليه في حدود ما يدخل في اختصاصات مصارفهم . وبذلك تصبح من مهام جهاز الرقابة والإشراف على البنوك مهمة متابعة تنفيذ هذه التوجيهات والتعديلات ، وفقا لظروف الحال ، سواء من خلال متابعة الخطط الجزئية لفترات مقبلة — اذا كانت التعديلات والتوجيهات تتعلق بها — أو بالمتابعة الخاصة ، أو الفورية للتوجيهات والتعديلات التي يجب تنفيذها فور اقرارها .

سادسا — اقترح جهاز الاشراف والرقابة على البنوك العقوبات المنصوص عليها في القوانين المنظمة لنشاط القطاع العام ، بصفة عامة ، والبنوك بصفة خاصة عند المخالفة ، والتوصية بالاحالة الى التحقيق في الحالات التي ترى شيوع مسئولية المخالفة فيها بما يتطلب تحديد المسئولية أو تحديد المخالفة .

وبذلك تكون قد تمت دورة رقابية باستخدام أسلوب الميزانيات التقديرية ، تحقق رقابة مالية ، سابقة عندما تمت اجراءات تحديد الأهداف وتخطيط برامج تنفيذها واعتماد هذه البرامج ، وتحديد اجراءاتها ، ثم رقابة مالية خلال التنفيذ وبعده ، و في هذا الصدد ، نعيد التأكيد الى أهمية العلاقات التبادلية بين الخطط الجزئية لكل بنك والخطة العامة للجهاز المصرفي وعلاقة كل منها بالخطط العامة للدولة ، واذا ما أهدرت هذه الاعتبارات من خلال وضع هذه الخطط ، أو عند متابعتها فان التنمية الاقتصادية في المجتمع سوف تخضع لآلاف القرارات والتصرفات التي تصدر عن الوحدات ، حسب نظرتها الفردية لمصلحتها ، ومن ثم تنعدم الرابطة بينها والتي تعد من أهم عوامل نجاح التخطيط على المستوى القومي .