

الفصل السابع

تنظيم البنوك التجارية

الفصل السابع

تنظيم البنوك التجارية

يعتبر التنظيم الوظيفية الإدارية المكملة للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ. فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

خطوات التنظيم :

- ١ - إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
- ٢ - وضع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للبنك وتصنف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.
- ٣ - توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- ٤ - تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة، أي إعطاؤها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي يعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ٥ - ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسئولية.

الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك:

لا تختلف الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك عما يقوم عليه التنظيم الإداري لأية منشأة أخرى، إلا فيما يتعلق بالظروف التي تميز البنك عن غيره من المنشآت.

فيتم وضع هيكل التنظيم الإداري للبنك بعد تقسيم العمليات والواجبات الملقاة على عاتقه، إلى مجموعات متلاءمة توكل كل منها إلى جهاز إداري يختص بها. وقد يكون الأساس الذي يقوم عليه التقسيم وظيفياً، أو سلعياً (خدمياً) أو جغرافياً، أو وفقاً لتباين العملاء أو على أساس العمليات أو بالجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الأشكال وذلك على النحو التالي:

تصميم الهيكل التنظيمي:

١ - التصميم الوظيفي:

وهو تصميم يعتمد على المدخل الوظيفي في تقسيم نشاطات البنك ويشار إليه بحرف (U) أى بالنسبة إلى (Units) أى الوحدات التي تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذوي المهارات المتشابهة.

وتطبق البنوك هذا التقسيم في مراكزها الرئيسية. فبإستعراض أشكال التنظيم الإداري للبنوك نجد أن المركز الرئيسي للبنك يتكون من عدد من الإدارات الوظيفية تختص إحداها بالشؤون المالية، وثانية تختص بشؤون العاملين، وثالثة تختص بالتخطيط والبحوث والتنظيم، ورابعة تقوم بأعمال التفتيش وخامسة للشؤون القانونية ... وهكذا.

٢ - التصميم الخدمي:

في هذا النوع من أنواع التنظيم تقسم الأعمال وفقاً لأنواع الخدمات التي يؤديها البنك، وتضم الخدمات المتكاملة أو ذات الصلة الوثيقة مع بعضها، ويعهد بها إلى وحدة إدارية تختص بها. ويتميز هذا النوع من التقسيم بالتخصص الرفيع في العمل، ويحقق الوفرة في العمالة والمعدات، ويؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة للعملاء.

ويلاحظ أن هذا التقسيم مطبق إلى أبعد مدى فى فروع البنوك المصرية، حيث تختص وحدة إدارية فيها بالحسابات الجارية، وأخرى بالتوفير، وثالثة بحفظ الأوراق المالية، ورابعة بخزائن الأمانات، وتندرج هذه الوحدات جميعاً تحت إدارة واحدة لشئون الودائع، كذلك فإن شئون الائتمان تقسم خدمياً إلى وحدات، لإعتمادات المقاولين والكمبيالات ... إلخ.

٣ - التصميم الجغرافى:

يتبع هذا التقسيم إذا امتد نشاط البنك فغطى مناطق جغرافية متباعدة، حيث تنشأ فى كل منطقة وحدة إدارية لخدمة العملاء بها. ويترتب على الأخذ بهذا التقسيم أن تتنوع الوحدات الإدارية (أى الفروع) وفقاً للظروف الإقليمية التى تقوم على خدمتها، فتكيف نشاطها ليتلاءم مع حاجات العملاء، فمثلاً نجد فرع الأسكندرية عند بنك تجارى يباشر نشاطاً متعلقاً بالتسليف بضمان الأقطان، بينما لا يقوم فرع القاهرة بهذا النوع من العمل.

ويقتضى التقسيم الجغرافى منح قدر من السلطات لمديرى الفروع وبخاصة إذا كان الإتصال بينها وبين المركز الرئيسى بعيداً فى مسافته، كما قد يستلزم الحال تجميع عدد من الفروع تحت إشراف فرع رئيسى وخضوع الفروع الرئيسية للإدارة العامة للبنك.

٤ - التصميم على أساس العملاء:

قد يقتضى الأمر إنشاء وحدات إدارية بالبنك، لكى تختص كل منها بخدمة فئة من العملاء متى تباينت فئاتهم وفقاً لنشاطهم النوعى أو شكلهم القانونى أو قيمة معاملاتهم أو غير ذلك من العوامل.

وفى العادة يكون هذا التقسيم مندرجاً تحت أحد التقسيمات السابقة، فيتخذ شكل التقسيم الفرعى أسفل التقسيم الوظيفى أو الخدمى أو الجغرافى. فمثلاً قد يقسم جهاز الإعتمادات المستندية إلى وحدات تختص كل منها بخدمة قطاع من القطاعات أو عميل من كبار العملاء، ويقسم جهاز الحسابات الجارية إلى وحدات لخدمة الأفراد وأخرى لشركات القطاع العام وغيرها للقطاع الخاص، أو يخصص بعضها للعملاء نوى

النشاط التجارى والبعض للمقاولين والبعض للحرفيين ... إلخ، كما أن شبائك الصرف فى البنوك قد تقسم وفقاً للترتيب الأبجدي لأسماء العملاء أو حسب قيمة مسحوباتهم مثلاً.

وفيد هذا النوع من التقسيم فى رفع مستوى الخدمات التى تقدم للعملاء، ويشترط لنجاحه أن يكون حجم العمل الموكل إلى كل وحدة إدارية كافياً بما يبرر إنشاءها، وأن يكون حجمها متلائماً مع ذلك العمل.

٥ - التصميم على أساس العمليات:

قد يشمل التنظيم تقسيم العمل على أساس من تسلسل العمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية، فتختص وحدة إدارية بالمرحلة الأولى من العملية. ووحدة ثانية بمرحلة تالية ... وهكذا، حتى تتجز العملية بكاملها. كما قد يكون التقسيم على أساس نوع العمليات الجزئية التى تجمعها وظيفة واحدة. كأن تقسم إدارة الأوراق المالية مثلاً إلى أقسام للكوبونات، والحفظ، والبورصة ... وما إلى ذلك.

ويحقق هذا التقسيم مزايا عديدة، منها الإتقان الناجم عن التخصص الرفيع فى العمل، وإمكان ضبط الأعمال وتحقيق الرقابة الذاتية عليها.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع الخمسة من أشكال التنظيم، هناك نوع آخر هو التنظيم الفيدرالى، وهو يتبع عندما يكون للبنك فرع فى جهة أجنبية مثلاً، أو يكون على هيئة شركة قابضة تملك شركات تابعة أو تسيطر عليها، مثلما كان حال بنك مصر فى الماضى، وعندئذ يتكون الهيكل التنظيمى العام للبنك من عدد من الوحدات الإدارية كل منها بمثابة تنظيم مستقل بذاته يراعى فى شكله وأوضاعه ما يميزه من ظروف. ويتميز هذا النوع من التنظيم بتطبيق اللامركزية الواسعة، حيث يختص المركز الرئيسى للبنك برسم السياسات العامة ويترك حرية العمل للوحدات التابعة وفقاً لما تمليه عليها ظروفها الخاصة.

هذا ويلاحظ أنه عند تصميم الهيكل التنظيمى للبنك التجارى بالمفهوم الديناميكي يجب مراعاة الخصائص التالية والتى تشكل وتحدد شخصيته ومن هذه الخصائص ما يلى:

أ - حجم البنك التجارى:

نجد أن حجم البنك مسألة نسبية، فمن بنك تقارب ودائعه المليارات إلى بنك تصل ودائعه إلى عدة ملايين، ونجد أن البنوك الصغيرة - والكائنة فى المناطق الزراعية - تشبع حاجات هذه المجتمعات الصغيرة حيث نجد أن نسب القروض / الودائع أقل من المتوسط، ونادراً ما تهتم بالقروض الإستهلاكية، كما أنها تفتقد الوقت والمعرفة الفنية والمصرفية لتقرير طلب الحصول على تسهيل غير عادى أو معقد.

وهذه البنوك الصغيرة عادة ما يتم إدارتها من خلال مدير عادى، حيث لا يمكنها أن تتحمل عبء تشغيل إدارة بمستوى رفيع، وذلك فى ظل سوق منافسة للكوادر المصرفية الكفاء.

هذا وتكمن أسباب عدم قدرة البنوك الصغيرة على جذب وإبقاء الكفاءات الإدارية - ذات المستوى المتميز - فى انخفاض القوة الكسبية لها، وعادة ما يحدث أن يترك العاملون ذوو الكفاءة والمقدرة الفنية المصرفية الرفيعة هذه البنوك الصغيرة أملاً فى الحصول على دخل أكبر وفرص أوسع فى البنوك الأخرى الأكبر.

أما بخصوص الحجم الكبير للبنك التجارى فنجد أنه يستطيع إشباع حاجات المنظمات القومية الكبيرة، أو الدخول فى أنشطة غير عادية مثل إصدار - أو ضمان إصدار - السندات للمنظمات الضخمة، أو التعامل النشط فى صكوك سوق النقد، أو المشاركة فى التوسع السريع والكبير فى البنوك العالمية، ورغم ذلك نجد أن المنظمات القومية الكبيرة عادة ما تستخدم تسهيلات عدد من البنوك فى آن واحد.

هذا وكلما كبر حجم البنك، كلما زادت درجة المرونة، وبالتالي زادت - فى نفس الوقت - المشاكل التى تواجهه، ولكن يمكن لهذه البنوك أن تجتذب إليها الكفاءات القادرة على مواجهة هذه المشاكل.

ونجد أن البنوك الكبيرة تتطلب - باختصار - لا مركزية فى السلطة الإدارية، وتحتاج هذه اللامركزية إلى مهارات إدارية فائقة، وفى نفس الوقت يمكن أن تساعد فى تحقيق مكاسب كبيرة ووفورات هائلة، والتى تحققت من الحجم والتخصص، إلى إمكانية استقطاب، وتدريب مديرين من أصحاب المكانة والمنزلة الرفيعة.

ب - السوق الذى يخدمه البنك:

نجد أن هيكل البنك يتشكل وفقاً لإحتياجات المجتمع الذى يخدمه، فنجد أن الإحتياجات الإئتمانية للمجتمع تحدد مجالات الإقراض التى يتخصص فيها البنك. كما أن طبيعة المجتمع تحدد الخدمات المصرفية الأخرى المتوقعة، حيث نجد أن البنوك الريفية تميل إلى القيام بالإقراض الزراعى، بينما أن البنوك الحضرية تتخصص فى تقديم القروض برهن وكذا منح الإئتمان الإستهلاكي.

هذا كما يؤثر الموقع على إحتياجات البنك من السيولة، فمثلاً نجد أن البنوك الكائنة فى المناطق الزراعية تتميز بوجود تغير كبير موسمى فى مقدار القروض والودائع، وذلك بالمقارنة بالبنوك العاملة فى المناطق الحضرية غير الزراعية، كما نجد أن درجة تعرض البنك للمخاطرة يزداد مع غياب التنوع فى أنشطة البيئة التى يخدمها هذا البنك، ونجد أن أهم مزايا تلك الفروع العالمية فى أقاليم معينة هو سهولة معرفة حجم مشاكل هذه المنطقة وإمكانية مواجهتها.

هذا، وعندما يوجد بنكين - أو أكثر - يخدمان نفس المنطقة فمن المحتمل أن نجد مثل هذه الخصوصيات، حيث قد يهتم أحدهما بخدمات الإئتمان، وقد يهتم الآخر بالقروض الإستهلاكية والخدمات المصرفية اللازمة للمنظمات الصغيرة ... إلخ، أو قد يهتم بنك بالودائع الإيداعية، ويركز الآخر على الإقراض التجارى.

ويعكس هذا النوع من التخصص ميل ومهارة الإدارة، ولأزال يعتبر خصوصية أخرى تميز هذا البنك عن غيره.

ج - تنظيم البنك:

نجد أن البنوك التجارية مع إعتمادها على الثقة العامة، وتأثيرها على الإقتصاد لقومى تحتاج إلى إدارة متميزة وهيكل تنظيمى كفاء، وبهذين العنصرين يمكن للبنك أن يحقق الكفاءة القصوى والربحية العالية، وتعتبر البنوك التجارية منظمات شبه عامة وقومية ينبغى أن تحكمها قواعد محددة، ولذلك نجد أن هيكلها التنظيمى يختلف فى بعض النواحي عن منظمات الأعمال الأخرى.

وتتمثل الفعالية التنظيمية فى البنك فيما يلى:

- ١ - التنظيم الرسمي: الذي تركز عليه النظرية الكلاسيكية في التنظيم.
- ٢ - التنظيم غير الرسمي: الذي تركز عليه النظرية الكلاسيكية الحديثة (النظرية السلوكية).
- ٣ - أنماط القيادة: التي تركز عليها النظرية الحديثة (النظرية السلوكية).
- ٤ - الظروف البيئية: التي تركز عليها نظرية التنظيم العضوى أو نظرية الظروف الموقفية المتغيرة.

د - الإدارة العليا ومجلس الإدارة:

نجد أساساً أن توجيه البنك فى إتجاه معين ينبغى أن يصدر من الإدارة العليا له، وبذلك يحقق الفعالية فى البيئة التى يخدمها، ويحقق الأرباح لمساهميها، ونجد أن مجلس الإدارة يكون على قمة الهيكل التنظيمى للبنك.

ومن مسئولية الإدارة العليا للبنك التعريف بنشاط البنك، وتحديد أهدافه للمساهمين، والمودعين، وللمجتمع الذى يخدمه، وإذا كان رجال الإدارة العليا على علم بأن نشاط البنك يتمثل أساساً فى تقديم الإحتياجات الإئتمانية للبيئة التى يخدمها، فمن الطبيعى أن تكون الخطوة الثانية تحديد نوعية القروض، وحجم كل نوع من هذه القروض، وبالتالي يضع رجال الإدارة العليا سياسة إقراض تتناسب مع أهداف البنك.

ولو أن الإدارة العليا بالبنك كانت على علم بأن الودائع هى المادة الخام للنشاط الإقراضى والإستثمارى للبنك فإنهم يستطيعون وضع أهداف تتعلق بالودائع والخدمات التى ينبغى تقديمها لعملائه. وسوف تؤثر هذه الإعتبارات على ساعات عمل البنك، والتسهيلات المادية له، ومعدل الفائدة المدفوع على الودائع الإيداعية، ولو أدرك رجال الإدارة العليا مسئولياتهم تجاه المساهمين فإنهم سيأخذون فى الإعتبار ويخططون لمستوى الأرباح اللازمة لإبقاء رأس مال البنك سليماً للرأى العام، مع الإحتفاظ فى نفس الوقت بالعمالة المصرفية الكفوة والقادرة، وينبغى تحديد الأهداف بناء على العلاقات العامة، وتدريب وتنمية العمالة، وتقديم المجتمع الذى يخدمه هذا البنك، كما ينبغى على إدارة البنك أن تكون على دراية بالمخاطر المصرفية، وتحديد الأهداف التى تقلل هذه المخاطر إلى الحد الأدنى.

هـ - الإدارة التنفيذية:

نجد أن دور الإدارة التنفيذية هام جداً ولا يقل عن الدور الذى تلعبه الإدارة العليا، ولا يقتصر دور الإدارة التنفيذية على مجرد تنفيذ السياسة ولكنه ينسحب إلى إقترح هذه السياسة، ونجد أن المدير العام للبنك يقوم بدور ثنائى، أى يقوم بدور المدير التنفيذى ومدير الإدارة العليا، وكمدبرين محترفين نجد أنهم يتمتعون بالتدريب الفنى والخبرة العملية الكافية لتحليل مشاكل البنك وتقديمها لمجلس الإدارة بتفاصيل دقيقة، وخلفية كافية لكى يضع المجلس سياساته بتعقل وفعالية.

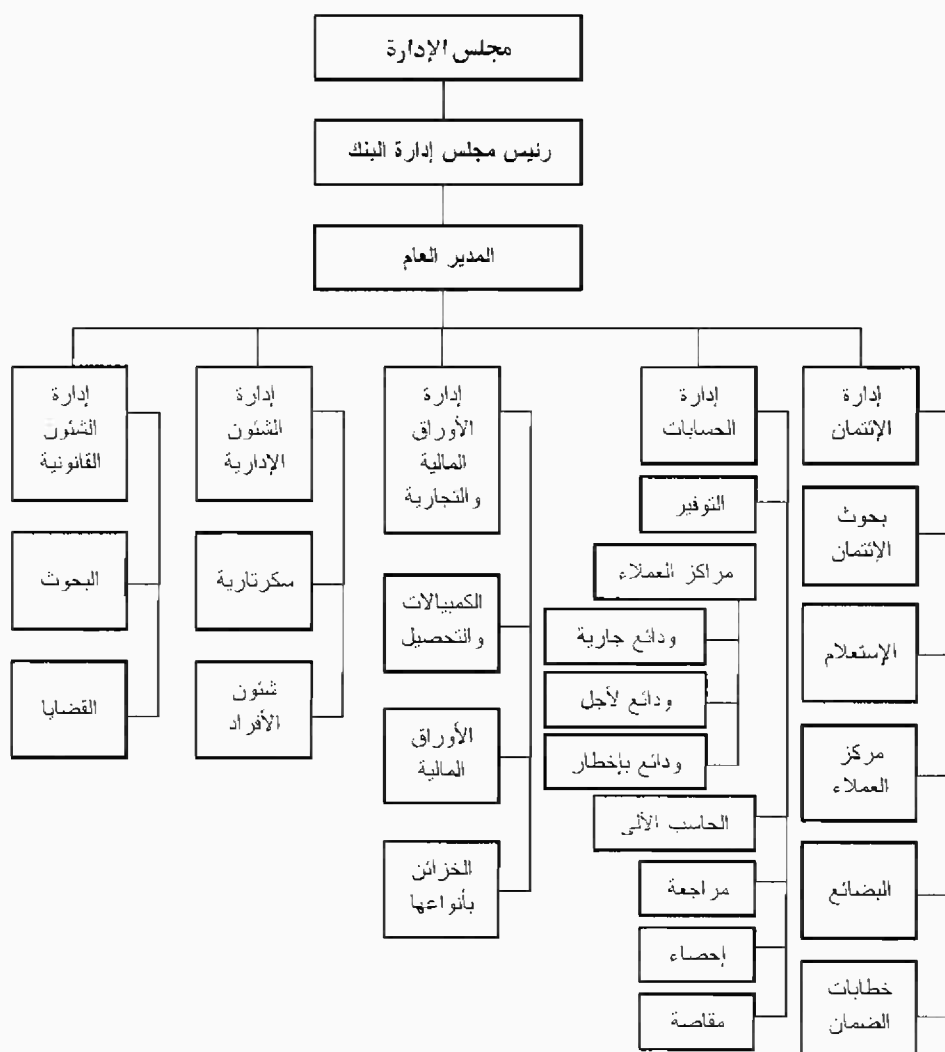
و - المساهمون:

ترتبط شخصية كل بنك جزئياً بتوزيع أسهمه، وقد تكون الأسهم مملوكة لفرد واحد أو لمجموعة صغيرة نسبياً - مثل مجلس الإدارة - أو قد تكون موزعة على نطاق واسع يجعل البنك مهتماً أكثر بتحقيق حاجات المجتمع وإشبعاته، ونجد أن المجموعة الكبيرة من المساهمين تعتبر أصلاً له قيمته فى برامج العلاقات العامة للبنك، والذين يفضلون مصالح البنك والمجتمع على مصالحهم، ويعتبرون أن مهامهم ومسئولياتهم خدمة عامة ورغم أن هذه الممارسات تعتبر تعميمات عامة - حيث ترد عليها بعض الاستثناءات - فإن غالبية البنوك التى تعتبرها السلطات الرقابية والإشرافية "بنوك ذات مشاكل" عادة ما تكون مملوكة أو تحت سيطرة فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد.

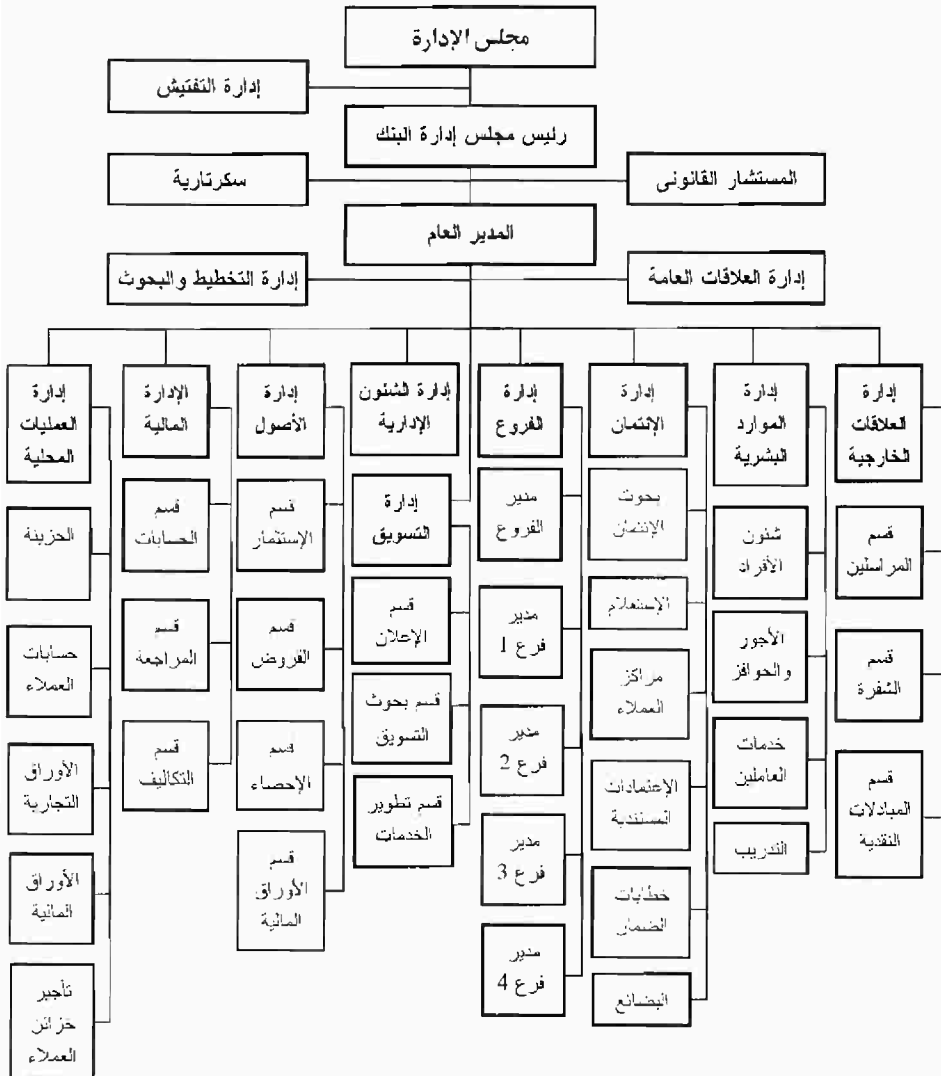
هذا، ومن الطبيعى أن يتم إعداد هيكل تنظيمى يتضمن مختلف الوحدات الإدارية بالبنك، ويعمل على تحقيق الإنسياب فى هذه الأعمال، ومن الطبيعى أن هذا الهيكل يختلف من بنك لآخر داخل البنك الواحد، كذلك يجب أن يتميز هذا الهيكل بالمرونة والإستقرار فى نفس الوقت حيث يسمح بإستيعاب أى تطورات أو تغييرات تنظيمية دون أن ينهار الهيكل. كذلك يجب بناء الهيكل التنظيمى حول الوظائف وليس حول الأشخاص، كما يجب أن تكون العلاقات التنظيمية واضحة وسليمة والعمل على تجنب الإزدواج فى الاختصاصات وأن تكون السلطة متكافئة مع المسئولية، وأن يعاد النظر فى الهيكل من وقت لآخر.

وفى هذا المقام نعرض لهيكل تنظيمى لبنك تجارى صغير، وهيكل آخر لبنك تجارى كبير نسبياً، وذلك على النحو التالى:

خريطة تنظيمية لبنك تجارى صغير



خريطة تنظيمية لبنك تجارى كبير



التنظيم الداخلي للبنك:

لكل بنك من البنوك نظامه الخاص وأقسامه الخاصة به، ومن الطبيعي أن تتعدد الأقسام الداخلية للبنك طبقاً للوظائف والخدمات التي يؤديها. وفي البنوك التجارية يجب الاهتمام بوجود تنظيم إداري سليم يقوم على توزيع العمل وتحديد السلطة والمسئولية، إذ أن الخطة التنظيمية السليمة لا بد لها أن تحقق إستقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي يعهد إليها بالاحتفاظ بالأسول وعن الإدارات التي تجرى فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأسول. ومتى تحقق إستقلال الإدارات المشار إليها يصبح من الواجب تحديد المسئوليات، وفيما يلي عدداً من الإجراءات الواجب تنفيذها في هذا الخصوص:

- ١ - تحديد إختصاصات الإدارات المختلفة داخل البنك بحيث تكون مكملة لبعضها البعض، فعمل إدارة الودائع مكمل لعمل إدارة الإستثمارات والتوظيف وعمل الإدارة المالية مكمل لعمل إدارة التخطيط ... وهكذا.
- ٢ - توزيع الواجبات بين الموظفين داخل الإدارة الواحدة، وبين الإدارات والأقسام المختلفة تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل بحيث لا ينفرد واحد منهم بعملية معينة وحتى يكون كل موظف بمثابة مراجع لعمل سابقه ومقدمة لعمل من يأتي بعده.
- ٣ - توزيع المسئوليات بين الموظفين والإدارات بشكل يمكن به تحديد المسئولية عن أى خطأ عند حدوثه.
- ٤ - تقسيم العمل بين الإدارات والأقسام والموظفين بحيث يتم الفصل بين المسئوليات الآتية:
 - أ - مسئولية إتخاذ القرارات الخاصة بالموافقة على إجراءات العمليات.
 - ب - مسئولية تنفيذ العمليات.
 - ج - مسئولية المحاسبة عن العمليات.
 - د - مسئولية الاحتفاظ بالأسول والموجودات.
- ٥ - تنظيم الإدارات بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في مكان واحد تسهيلاً لأداء الأعمال.

- ٦ - تحديد خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك الفرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة من له السلطة في ذلك.
 - ٧ - تغيير الواجبات من وقت لآخر بما لا يتعارض مع إنتظام سير العمل وبشكل يعمل على الكشف عن الأخطاء فور حدوثها إن وجدت.
 - ٨ - نظام رقابي دقيق يهدف إلى المحافظة على أموال البنك والكشف الفوري عن أى خطأ أو إسراف أو ضياع وعلاجه ورفع الكفاية الإنتاجية للبنك.
- ويشتمل التنظيم الإدارى الداخلى للبنوك التجارية على ثلاثة عناصر رئيسية يمكن إيجازها فيما يلى:

أولاً : أسس وقواعد التنظيم الداخلى للبنوك التجارية:

يجب مراعاة مبادئ الرقابة الداخلية عند وضع أسس وقواعد التنظيم الداخلى للبنك، ومن أهم هذه المبادئ ما يلى :

- التخصص وتقسيم العمل.
- تحديد واضح للسلطات والمسئوليات.
- تحديد نطاق الإشراف.
- تبسيط إجراءات العمل وتوحيدها.
- تعريف أهداف البنك وسياساته للعاملين به.
- الإهتمام بالخطط التدريبية للموظفين.

ثانياً: هيكل التنظيم الداخلى فى البنوك التجارية:

تهتم البنوك التجارية بوجود هيكل تنظيمى سليم لتحديد خطوط السلطة والمسئولية والعلاقات المتداخلة بين الإدارات المختلفة داخل البنك، ومن أهم الأقسام الإدارية لتنظيم العمل الداخلى بالبنك ما يلى:

- قسم الحسابات العامة.
- قسم المراجعة.
- قسم العلاقات العامة والمراسلات.

- قسم السكرتارية.
- قسم شئون الأفراد.
- قسم الشئون القانونية والقضائية.
- قسم الإستعلامات.
- قسم البحوث المالية والإقتصادية.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- قسم التسويق المصرفي.
- قسم التفقيش.
- قسم الفروع الخارجية.

ثالثاً : الأقسام الفنية فى البنوك التجارية:

تقوم هذه الأقسام بالإتصال المباشر بالعملاء لأداء الخدمات المصرفية لهم، كما تقوم بتنفيذ العمليات التى يتكون من مجموعها نشاط البنك التجارى، ومن أهم هذه الأقسام ما يلى:

- قسم الخزينة.
- قسم مراكز العملاء.
- قسم الحسابات الجارية.
- قسم حسابات التوفير.
- قسم الأوراق التجارية.
- قسم الأوراق المالية.
- قسم خطابات الضمان.
- قسم الإعتمادات المستندية.
- قسم مقاصة البنوك.
- قسم الصرف الأجنبى.
- قسم تأجير الخزائن.

مستويات السلطات الإدارية في الهرم التنظيمي للبنك:

هناك ثلاثة مستويات هي:

(١) السلطة العليا:

وتتمثل في مجلس الإدارة والمدير العام وتقع على رأس الهرم التنظيمي، وهي مركز السلطات حيث تسن القوانين وترسم الخطط وتحدد الأهداف، وتستمد قوة سلطتها من حق الملكية حيث أنها تمثل المالكين الشرعيين للمصرف أي حملة الأسهم، وبما أنه من غير المعقول أن يشترك جميع حملة الأسهم في إدارة المصرف فإنهم ينتخبون مجلس الإدارة ويخولونه الصلاحيات لإدارة المصرف.

(٢) السلطة الوسطى:

تشكل هذه الإدارة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وبقدر ما تطبق الأوامر تساهم في تنفيذها بسبب موقعها الوسيط فهي تساهم وتؤثر في قرارات الهيئة العليا حيث أنها غالباً ما تستشار في هذه القرارات إذ تستشف منها السلطة العليا آراء السلطة التنفيذية.

ونظراً للعلاقة القوية بين مهمات السلطتين العليا والمتوسطة فقد اعتبرت بعض الاتجاهات الجديدة في الإدارة سلطة واحدة يطلق عليها "الإدارة العامة" وهي مركز السلطة في المصرف التجاري، وتهيمن على إدارة جميع فروع المصرف التجاري وتحدد أهدافه وتضع الخطوط العامة لسياسته، وترسم السياسة العليا وتعد لها تبعاً لمقتضيات الظروف والأحوال وهي كذلك توجه الإدارات الفرعية.

ولكي تؤدي الإدارة العامة أعمالها على الوجه الأكمل، وتحقق أهدافها فإنها تعتمد في ذلك على تقسيم العمل داخل الإدارة على شكل إدارات متعددة يختلف عددها تبعاً لحجم المصرف ومتطلباته العملية، وفيما يلي أهم الإدارات في مصرف تجاري:

١ - إدارة التخطيط والبحوث والمتابعة:

تقوم هذه الإدارة بعمليات التخطيط والبحوث والإحصاء مما يساعد الإدارة العامة لمصرف على رسم سياساته ومتابعة تنفيذها وكذلك متابعة أحكام القوانين المتعلقة

بالعمل المصرفي مثل قانون البنوك وقانون مراقبة العملة وغيرها من التعليمات الصادرة عن السلطات الأخرى وكذلك سياسة استثمار الموارد المتوفرة.

٢ - إدارة التفتيش:

تقوم بالتفتيش الدوري والفجائي على نشاط المصرف من الناحية المصرفية، وعلى مدى التزام المصرف وكافة فروعها بإتباع الأسلوب الصحيح في التنفيذ من الناحيتين الإدارية والفنية وإعداد تقارير بنتيجة تفتيشها، وتعد إلى جانب ذلك الاقتراحات اللازمة لتحسين أداء الخدمات المصرفية وإحكام الرقابة عليها.

٣ - إدارة العلاقات الخارجية:

وتختص باختيار المراسلين الأجانب للمصرف وتؤكد من صلاحياتهم لتمثيل المصرف وقدرتهم على القيام بالأعمال التي يعهد بها المصرف إليهم كما تتولى تنمية العلاقات مع هؤلاء المراسلين وتنسيق العمل معهم وكذلك تقوم هذه الإدارة بالإشراف على الفروع الخارجية وتزويد المتعاملين بالخارج بالمعلومات التي يطلبونها وهي التي تقوم بحل كافة المشاكل التي تتعرض لعلاقات المصرف في الخارج، كما تتولى شؤون العملات الأجنبية لتغطية عمليات المصرف الخارجية، وتحفظ بصور التوقيعات التي تعود للمسؤولين في جميع المصارف التي لها علاقة مع المصرف كما أنها تنظم المفاتيح للبرقيات المتبادلة وتحمل رموز البرقيات الواردة.

٤ - إدارة الفروع الداخلية (الإقليمية):

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على المصرف في الداخل والإشتراك مع المديريات المختصة في إعداد التعليمات الخاصة بالأعمال المصرفية وتكون مسئولة عن كافة علاقات المصرف مع المصارف الأخرى.

٥ - إدارة العلاقات العامة:

تقوم هذه الإدارة بتقرير علاقات المصرف مع المتعاملين به وبينه وبين المصارف الأخرى أو الرأي العام ووسائل الإعلام، وهي توجه النصائح والتعليمات إلى الفروع للوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى نجاح المصرف.

٦ - إدارة الشئون المالية (المحاسبية):

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على نفقات الإدارة العامة وتحضير ميزانية شهرية للإدارة، وفي بعض المصارف تقوم هذه الإدارة بعمل ميزانية تجميعية شهرية لكل الفروع وكشفاً تجميعياً موحداً للأرباح والخسائر، ومن المهام لهذه الإدارة أيضاً الإشراف على النظم المحاسبية التي تطبقها الفروع، وفي نهاية العام تعد الميزانية والنقرير السنوي والحسابات الختامية وتشرف على تحضير وتوزيع أرباح المساهمين.

٧ - إدارة الموارد البشرية:

تتولى هذه الإدارة سياسة التوظيف في المصرف التجاري حيث تستخدم الموظفين الجدد وتعد كتب تعيينهم وشروط إستخدامهم وتحفظ بملف شخصي لكل من عمل بالبنك وكذلك تتلقى التقارير السنوية للموظفين وتقرير العلاوات الدورية والمنح والمكافآت الخاصة والبعثات الدراسية.

٨ - الإدارة القانونية:

تقوم هذه الإدارة بتقديم المشورة القانونية للمدير العام في كل وقت يحتاج إليها، كما أنها تقوم بصياغة العقود التي يبرمها المصرف ومتابعة تطورات القوانين التي لها علاقة بعمل المصرف التجاري وما يطرأ على هذه القوانين من تعديلات، وتتولى القضايا والمرافعة أمام المحاكم نيابة عن المصرف.

(٣) الإدارة التنفيذية:

وهي تمثل قاعدة الهرم في الهيكل التنظيمي الإداري في المصارف التجارية، ويمكن تحديدها بالأجهزة التنفيذية العاملة في فروع المصرف المنتشرة داخل البلد وخارجه وتشمل عادة القطاع الأكبر من العاملين في البنك.

ومع أن هذه القاعدة تمتاز بكثرة عدد العاملين فيها، وخطورة المهمة الملقاة على عاتقها حيث أنها تتحمل مسئولية بلورة أهداف السلطة العليا إلى حقائق ملموسة من نمو وتقدم وربح وخدمة المجتمع ورغم كل هذا فإنها لاتساهم بأى قسط فى وضع

سياسة المصرف إلا أنها وبتعاملها مع الواقع والمجتمع الذى تعيش فيه تكون أكثر احتكاكاً وإطلاعاً وإحساساً بمشاكل المصرف لأنها هى التى تعيشها.

لذا، فإن الإدارات الحديثة يجب أن تعطى أهمية بالغة لإقتراحات ومشاكل هذا القطاع بغية تحقيق أفضل النتائج.

والإدارة الدنيا المتمثلة بالسلطة التنفيذية تمثل الأقسام التى تقوم بتنفيذ الأعمال التى تكون مجموع نشاطات المصرف ولا يوجد هناك تقسيم ثابت لهذه الأقسام الفنية، فالأمر يختلف من مصرف إلى مصرف آخر ولكن من الممكن استعراض أهم أنواع هذه الأقسام والتى لا يستغنى عنها المصرف.

١ - قسم الصندوق والغرف المحصنة:

ويتألف فى معظم المصارف من شعبتين هما:

أ - شعبة الصندوق (الخزينة):

ويقوم بقبض النقود الواردة إلى المصرف ودفع النقود الصادرة منه أى يحتفظ بالرصيد اليومى ويحفظه فى الخزانات المخصصة لحفظ النقود داخل الغرف المحصنة، ولغايات الدقة والضبط تتم عملية ضبط حركة الصندوق (الواردات والمدفوعات والرصيد) دورياً ويومياً وشهرياً وسنوياً.

ب - شعبة الغرف المحصنة:

ويقصد بها الغرف المبنية بطريقة تكفل لها الحماية الكافية ضد الحرائق والسرقات وتكون مهمة المسؤولين عن هذه الغرف الإشراف على دخول وخروج المستندات المهمة والنقود. وتضع بعض المصارف صناديق حديدية فى هذه الغرف وتؤجر هذه الصناديق للجمهور وتوزع المسؤولية عن هذه الغرف بين مدير الفرع أو مساعده والمحاسب وأمين الصندوق وبعض المراقبين المسؤولين عن الشعب المختلفة. وهناك تعليمات إدارية ومحاسبية خاصة بالعمل بهذه الغرف وبضبط محتوياتها.

٢ - قسم الودائع:

ويتألف من ثلاث شعب فى العادة.

أ - شعبة الودائع لأجل:

تشرف هذه الشعبة على جميع شئون الودائع لأجل بنوعيتها: التى بتواريخ معينة أو الخاضعة لإشعار.

ب - شعبة الحسابات الجارية:

وتشرف هذه الشعبة على جميع شئون الأعمال الخاصة بفتح الحسابات الجارية والسحب منها.

ج - شعبة حسابات التوفير:

وتشرف هذه الشعبة على جميع الشئون المتعلقة بحسابات التوفير.

٣ - قسم الأوراق التجارية:

يعالج ثلاثة أنواع من هذه الأوراق: سندات السحب والسندات الأذنية (الكمبيالات) أما النوع الثالث فهو سائر السندات القابلة للتظهير ويجوز إنتقال السند بالتظهير إذا كان محرراً بعبارة (الأمر) تظهر صراحة فيه.

٤ - قسم الإعتمادات المستندية:

ومهمته القيام بكل ما يتطلبه فتح الإعتمادات ومستنداتها وعمل مسحوباتها فيكون القسم هو الوسيط بين المصرف والمستورد والمصرف المراسل.

٥ - قسم التسويات والمقاصة:

ويقوم بعمل التسويات القيدية من ضبط وتسجيل الشيكات والأوراق التجارية والإعتمادات والحوالات التى يجرى قيدها على حسابات المتعاملين، وهى إما أن تكون داخلية منشأها عمليات تجرى داخل المصرف وفرعه وإما أن تكون خارجية ومنشؤها ما يجرى بين المصارف الأخرى. وسجل التسويات القيدية شديدة الإرتباط باليومية والأستاذ العام وسجلات جميع الشعب، لذا فهو الأساس فى ضبط عمليات المقاصة.

أما عمليات المقاصة فتتعلق بالخدمات التي يقوم بها المصرف لحساب الجمهور لتحصيل الشيكات المسحوبة على متعاملين لهم حسابات في المصارف الأخرى ويتم جزء من العمل في غرفة المقاصة.

٦ - قسم الإستعلامات والأخطار المصرفية:

ويقوم بتحضير المعلومات الكافية عن جميع المتعاملين مع المصرف الذين لهم تسهيلات مباشرة أو غير مباشرة أو الذين يتوقع المصرف أن يتعاملوا معه ممن ليس لهم تسهيلات في الوقت الحاضر، كما أنه يتبادل المعلومات العامة مع المصارف الأخرى فيما يختص بالمبالغ التي يمنحها المصرف للمتعاملين معه بموجب ما يسمى ببرنامج الأخطار المصرفية الذي يتم تنفيذه عن طريق البنك المركزي.

٧ - قسم البضائع والتخزين:

ويقوم بالإشراف على تخزين البضائع العائدة ملكيتها للمتعاملين والتي تكون بحوزة المصرف لقاء منحهم تسهيلات معينة. وقد يسمح المصرف بخزن بضائع الغير من المصارف أو الشركات أو الأشخاص مقابل أجور معينة ومقابل ايصالات معترف بها تستعمل كضمانات في المصارف الأخرى لمنح التسهيلات للمتعاملين، ويكون هذا القسم مشرفاً إشرافاً تاماً على كل ما يدخل وما يخرج في هذه المخازن.

٨ - قسم الحوالات:

ويتألف من شعبتين، الحوالات الداخلية، والحوالات الخارجية.

أ - شعبة الحوالات الداخلية:

وتقوم بشراء وبيع الحوالات المسحوبة على أشخاص أو مؤسسات داخل نطاق حدود البلد وهي لا تتعامل بالنقد الأجنبي.

ب - شعبة الحوالات الخارجية:

وتتكون أعمالها من القيام بعمليات التحويل الخارجي الوارد والصادر والقيام بإصدار خطابات الإعتمادات الخارجية الشخصية وبيع النقد الأجنبي وشراء وإصدار الشيكات السياحية.

٩ - قسم الكفالات:

ويقوم بإصدار الكفالات (خطابات الضمان) ومراقبة الشروط الواجب توافرها عند إبرام وإصدار الخطاب أو الكفالة، كما ويقوم هذا القسم بإجراء دراسة كاملة عن المتعامل والمستفيد قبل إصدار الخطاب، وعن طبيعة الخطاب والسبب الذي من أجله طلب المتعامل إصدار هذا الخطاب، كما ويقوم القسم بمسك الدفاتر الضرورية لحسن سير العمل داخله.

١٠ - قسم الإستثمارات والسندات:

ويقوم بعمليات وشراء الأوراق المالية والتجارية المختلفة التى سيستثمر فيها المصرف جزءاً من أمواله مثل أذون الخزانة، السندات، الأسهم ... إلخ.

١١ - قسم المحاسبة / المراجعة :

ويقوم بمسك الدفاتر المحاسبية النظامية مثل سجل اليومية الرئيسى ودفتر الأستاذ العام والدفاتر الفرعية الأخرى مثل سجلات المصروفات والحسابات الخارجية ... إلخ. وهو الذى يقوم بإعداد المركز اليومى للمصرف ويشرف إشرافاً تاماً على تطبيق جميع التعليمات المحاسبية الصادرة من الإدارة العامة، ويقوم بإعداد الحسابات النظامية الدورية وميزان المراجعة والأرباح والخسائر، كما يقوم بالمراجعة اليومية للقيود المحاسبية على المستندات المؤيدة لها.

١٢ - قسم شئون العاملين:

ويقوم باختيار الموظفين الجدد ورعاية شئون الموظفين وهو مسئول أيضاً عن تزويد المصرف بحاجته من القرطاسية والمطبوعات اللازمة لأعماله، كما أنه يضم إلى عمله فى بعض المصارف عمل قسم اللوازم من حيث الإشراف على الأثاث والآلات والعقار.

١٣ - قسم السكرتارية:

وترتبط أعماله مباشرة بالمدير العام بالذات، ومن أعماله طبع وتوزيع تعليمات المدير العام والإدارة العامة على الفروع بالإضافة إلى مسئوليته عن التحضير لأعمال مجلس الإدارة.

١٤ - قسم الطباعة والمراسلات:

وهو مسئول عن الرسائل الصادرة والواردة وتسجيلها وحفظها وتمريرها فى الأقسام المعنية وطبع جميع مراسلات المصرف الأخرى على الآلة الكاتبة، إلا أن بعض المستندات تقوم بحفظها الأقسام ذات العلاقة المباشرة بها كما أن البعض الآخر يتم حفظه فى الغرف المحصنة والباقي يقوم هذا القسم بحفظه.

التقسيم الإدارى فى الفروع:

يتألف الفرع من الموظفين الرئيسيين التالية ألقابهم:

- مدير الفرع.
- مساعد المدير.
- المراقب.
- رؤساء الأقسام.
- الموظفون

وهو تقسيم مواز للتقسيم الوارد فى المركز الأم فى العادة حيث يقوم مدير الفرع مقام المدير العام ومساعد مدير الفرع مقام مساعد المدير العام والمراقب مقام المراقب أو المحاسب. كما توجد فى الفرع عادة إدارات مصغرة عن الإدارات الموجودة فى المركز الأم.

علاقة المركز الرئيسى بالبنك وفروعه المختلفة:

نجد أن هناك علاقات بين المركز الرئيسى للبنك وفروعه التابعة له، وتأخذ هذه العلاقات عدة صور، وقد تتمثل هذه الصور فى الصلاحيات وحدودها، أو فى العمليات المصرفية والإدارية، أو عند إعداد الخطة الشاملة للبنك.

(أ) الصلاحيات الممنوحة للفرع وحدودها:

قد يحدث أن تتركز معظم السلطات فى يد المركز الرئيسى للبنك، أو أن يحتفظ المركز الرئيسى بسلطاته فيما يتعلق بالقرارات العامة مثل : وضع الأهداف والخطط

العامة للبنك وإعداد السياسات العامة، القيام بالتفتيش على فروعهم، وكذا القيام بالرقابة، بينما يترك لمديرى فروع البنك بعض الصلاحيات المتعلقة بفروعهم.

كأن يمنح لمدير الفرع - مثلاً - حق اعتماد الصرف فى حدود مالية توضح له، وليس له أن يتجاوزها إلا بعد الرجوع إلى المركز الرئيسى، وعموماً نجد أن هناك من العوامل ما يؤثر فى حجم ودرجة الصلاحيات الممنوحة من المركز الرئيسى لفروعه، والتي تتمثل فيما يلى:

- أهمية القرار ودرجة تأثيره على البنك: فكلما زادت أهمية القرار كلما استدعى الأمر إتخاذه بمعرفة المركز الرئيسى. مثال ذلك : البت فى منح التسهيلات الائتمانية الكبيرة، أو قرار فتح فرع جديد، أو قرار إلغاء فرع قائم، على أن يمنح مدير الفرع سلطة إتخاذ القرار فى الأمور غير الرئيسية.
- أن هناك بعض الأمور ذات الإستراتيجية والتي تتخذ القرار فيها الإدارة العليا للبنك فقط، ولا يمكن ترك إتخاذها لإدارة أو فرع، أو التفويض لها فى إتخاذها مثل:

- * شرح الإستراتيجيات الهامة للبنك.
- * تحديد السياسات الإدارية للبنك.
- * التنظيم اللازم للبنك.
- * تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الإداريين للبنك.
- * التنبؤ بالظروف المحيطة داخل البنك.
- * تحديد معايير التوظيف.
- * تصميم وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة.
- * تقييم الأداء الكلى للنشاط فى البنك.
- * إقرار خطط البنك.
- * برامج التطوير.

- **عدد الفروع:** كلما زاد عدد فروع البنك، كلما احتاج الأمر إلى منح سلطات أكبر لمديرى هذه الفروع، وذلك عكس الموقف فى حالة قلة عدد الفروع، حيث يكون ذلك فى حدود نطاق الإشراف للإدارة فى المركز الرئيسى.
- **أحجام وتقسيمات الفرع:** حيث ترتبط حجم الصلاحيات بحجم الفرع، فالفرع من الدرجة الأولى يضم عادة كفاءات قادرة على تحمل المسؤولية، ولذا فهو يعمل على أساس مساحة أكبر من الصلاحيات، أما الفرع من الدرجة الثانية فإن صلاحياته تكون أقل، أما الفرع من الدرجة الثالثة فيعمل بصلاحيات محدودة للغاية، حيث يتم الرجوع فى معظم الأمور إلى المركز الرئيسى.
- **ميول القائمين على إدارة المركز الرئيسى للبنك:** حيث قد يميل بعض رجال الإدارة العليا إلى تركيز السلطة فى أيديهم، وبالتالي يكون لديهم ميل شديد نحو المركزية إما لأسباب سلوكية، أو لأسباب إشرافية ورقابية، أو لأسباب قلة الكوادر الإدارية الكفؤة فى فروع البنك، أو قد يميلون إلى إعطاء المزيد من السلطة لهذه الفروع حسب درجة توافر الأسباب السابقة، وبالتطبيق على الإعتمادات المستندية مثلاً قد يتبع المركز الرئيسى للبنك التجارى أحد الأساليب الثلاثة الآتية:
- الأول :** إنشاء إدارة مركزية للإعتمادات المستندية تشرف على كافة هذا النشاط، وعلى هذا الأساس فإنه لا يسمح لأى فرع من فروع البنك بفتح إعتماد مستندى مهما كان الأمر.
- **الثانى :** أن يسمح للفرع بفتح إعتمادات مستندية فى حدود معينة لا يتعداها، فإذا وجد ضرورة للخروج على تلك الحدود، فلا بد عندئذ من رجوعه إلى المركز الرئيسى للبنك.
- الثالث :** إعطاء إدارة الفرع سلطة فتح الاعتمادات مهما كان مقدارها، ووفقاً لحاجة العملاء وبناء على تقدير مدير الفرع.

هذا ويمكن تصور حدود سلطات مدير الفرع فيما يلى:

- ليس له سلطة إحداث مصاريف رأسمالية تزيد على (..... درجة) بدون الرجوع إلى المركز الرئيسى.

- ليس له سلطة التصرف فى أصول الفرع بدون الرجوع إلى المركز الرئيسى.
- له الحق فى حضور جميع اللجان، أو إنشائها، أو إلغائها بما تقتضيه طبيعة أعمال الفرع.
- ليس له السلطة النهائية فى التعيين.
- ليس له سلطة إتخاذ قرار تحديد الأجور والمرتبات للعاملين فى الفرع.
- ليس له السلطة النهائية فى فصل أى من الموظفين العاملين بالفرع.
- لا يجوز له تعديل قواعد السياسات المصرفية إلا بعد الرجوع إلى الإدارة العليا بالمركز الرئيسى للبنك.

العلاقة فى العمليات المصرفية والإدارية:

نجد أن العلاقة بين الفرع والمركز الرئيسى فى العمليات المصرفية، قد تختلف وفقاً لطبيعة النشاط المصرفى، حيث قد تختلف صلاحيات الفرع من نشاط إلى آخر، كما يتضح من الجدول الآتى:

السلطة الممنوحة لإدارة الفرع	مجال النشاط المصرفى
مطلقة	الودائع
فى حدود معينة	الإقراض
غير قائمة	الاستثمار
فى حدود معينة	السبولة

حيث نجد أن اجتذاب الودائع من أولى وظائف البنك، باعتبار أن الودائع هى المادة الخام للنشاط الإقراضى والاستثمارى للبنك، لذا فالهدف الذى ينبغى تحقيقه هو تعظيم الودائع بأنواعها المختلفة لأقصى قدر ممكن وذلك على مستوى البنك ككل - بما فيها الفروع المختلفة - وبذلك فمستويات الفروع فى اجتذاب الودائع مطلقة يقابلها سلطة مطلقة لتحقيق ذلك.

أما من حيث الإقراض فنجد أن كل فرع له سلطات محددة، حسب حجم ودرجة كل فرع، فمدير الفرع الرئيسى له سقف صلاحيات أعلى من مدير الفرع (أ)، والأخير أعلى من تلك الممنوحة لمدير الفرع (ب) ... وهكذا.

أما من حيث الإستثمار فنجد أن القرار فيه يكون شديد المركزية، حيث يؤخذ على مستوى المركز الرئيسى للبنك، نظراً لوجود محددات عديدة للبنك التجارى لهذا النوع من التوظيف، لذا لا يترك الأمر لأى فرع لتقدير حجم التوظيف الإستثمارى المناسب، ناهيك عن حاجة القرار الإستثمارى إلى دراسة مسبقة كافية، وهو ما لا تسمح به إمكانات الفروع الإدارية، والتخطيطية والبشرية.

أما من حيث السيولة فنجد أن الصلاحيات الممنوحة للفروع صلاحيات غير مطلقة، بإعتبار أنه لا ينبغى المخاطرة بموقف السيولة فى الفرع حرصاً على سمعة البنك، وحماية لأموال المودعين، ولذا يحدد لها سياسات وقرارات وتعميمات يتم إصدارها من جانب المركز الرئيسى للبنك.

ومن حيث العلاقة الإدارية بين الفرع والمركز الرئيسى نجد أنه يحكمها نظام إتخاذ القرارات السائد فى البيئة التى يعمل فيها المصرف، وذلك على إعتبار أن هناك نظامين أساسيين لإتخاذ القرارات أحدهما "النظام المركزى" والآخر "النظام اللامركزى"، ونجد أن نظام القرارات فى جميع دول العالم لا يخرج عن هذين النظامين، ولا يميل متخذ القرار إلى نظام أو آخر بمحض إرادته بحيث يكون مركزياً أو لا مركزياً بالمولد مثلاً، ولكن نتيجة عوامل بيئية عديدة، بإعتبار أن العلاقة بين "العملية الإدارية" و "البيئة" هى علاقة بين متغير، وهى العملية الإدارية، وثابت وهى "البيئة" وهو ثابت على الأقل فى الأجل القصير والمتوسط.

الإختصاصات المصرفية لمديرى الفروع :

لا شك أن فروع البنوك ذات أهمية كبيرة للبنك حيث تتدفق إليها الودائع والمدخرات، وتقدم من جانبها القروض والتسهيلات، كما قد تقوم بدراسة المشروعات وإقامة الإستثمارات المختلفة.

ومن المبادئ التى يقوم عليها النشاط المصرفى كثرة الفروع، والتى تعنى تقديم الخدمة المصرفية إلى جميع المناطق، وتنويع وتوزيع المخاطر المصرفية بدلاً من تركيزها ومركزيتها، وتكوين صف ثان من متخذي القرارات الإدارية فى البنك، ولذا لابد من إلقاء الضوء على:

١ - درجات وإختصاصات مديرى الفروع:

نجد أن إختصاصات إدارة الفرع تختلف من فرع لآخر حسب حجم كل فرع، حيث قد جرت العادة إلى تقسيم الفروع إلى أربعة درجات:

- الفروع الرئيسية.
- الفروع (أ).
- الفروع (ب).
- الفروع (ج).

كما نجد أن كل درجة من درجات الفروع الأربعة السابقة له خصائص يتسم بها، فالفروع الرئيسية تتسم بالضخامة وتنوع المعاملات، وشمول تلك المعاملات، وعادة ما تقام فى المدن الرئيسية (كالعواصم مثلاً)، وقد يتخذ إحداها مقره بالمبنى الرئيسى للبنك، أما الفروع (أ) فهى تلى الفروع الرئيسية، وأما الفروع (ب) فهى تمارس نشاطاً يقل عن نشاط الفروع (أ)، وقد تقدم فيها خدمات مصرفية يتم تجميعها تحت قسم إدارى واحد، وتقام فى المدن ذات الأهمية المتوسطة، وأما الفروع (ج) فهى التى يقتصر فيها التعامل على خدمات مصرفية محدودة ومعينة، وهى عادة ما تكون الخدمات الرئيسية دون الفرعية.

هذا ويتم وضع الدرجات السابقة بناء على عدد من المعايير منها:

- عدد العاملين بالفرع.
- مقدار الودائع والمدخرات التى اجتذبتها.
- مقدار القروض والسلفيات التى منحها.
- عدد الأقسام التى يتكون منها الهيكل التنظيمى للفرع.
- أهمية الموقع الجغرافى (عواصم المحافظات أو المناطق الرئيسية مثلاً).
- الإشراف على وحدات مصرفية تابعة.

هذا وبالإضافة إلى الأنواع الأربعة السابقة من الفروع هناك عدة أنواع أخرى من الوحدات التنظيمية المصرفية مثل:

- التوكيلات أو المكاتب.
- المندوبيات.
- مكاتب إستبدال العملات الأجنبية.

فالتوكيلات وحدات مصرفية، تشبه الفروع من درجة (ج)، ولكنها تختلف عنها في أنها لا تعمل مستقلة، بل تتبع أحد الفروع، ولذا فالمسئول عن التوكيل ذو مسؤوليات محدودة، وبهذا فسلطاته محدودة، ولذلك فإن المسئول يعود إلى مدير الفرع التابع له في المهام الخارجة عن إختصاصاته، كما أن التوكيل لا يمارس نشاطاً مصرفياً كاملاً، حيث يقل نشاطه كمياً ونوعاً، عن نشاط الفرع.

أما **المندوبيات**، فهي أقل الوحدات المصرفية حجماً، وتتبع أحد فروع البنك - مثلها في ذلك مثل التوكيلات - ولكنها تعتبر بمثابة أقسام تابعة للفرع، وهناك نوعان من المندوبيات، أولهما: مندوبيات دائمة تعمل على مدار السنة في منطقة معينة، أو في خدمة أحد كبار العملاء إذا اقتضت طبيعة عمله واتساع معاملاته المصرفية تكوين مندوبيه للبنك في مقر نشاط العميل، وثانيهما: المندوبيات الموسمية التي تعمل خلال فترات معينة للقيام بمهام محددة - كتمويل إحدى الحاصلات الزراعية مثلاً - والتي إن انتهى موسم نشاطها أغلقت إلى أن يبدأ الموسم الجديد، وبذلك فإن هذه المندوبيات لا تتخذ لها مقراً دائماً في معظم الأحوال، بل تأخذ مقراً مؤقتاً يعمل فيه موظف أو أكثر، ويقوم بالمهام التي أنشئت من أجلها المندوبية.

أما مكاتب إستبدال العملات، فنجد أنها تختلف عن كل ما تقدم، حيث لا تقدم أية خدمات مصرفية سوى إستبدال النقد الأجنبي، لهذا فهي تتواجد في الفنادق الكبرى، وفي المطارات، والموانئ، والمناطق الأثرية والمناطق السياحية.

هذا وبخصوص إختصاصات مدير الفرع فإننا نقدم فيما يلي عناصر تشتمل على تحديد مسؤوليات مدير الفرع.

الغرض الرئيسى من الوظيفة: تدعيم المركز التنافسى للبنك

معلومات المطلوبة للرقابة	معايير الأداء (مقاييس النتائج)	مجالات النتائج الأساسية
تحليلات الودائع الشهرية. تحليلات الودائع الشهرية.	١- إحتمال مقداره ٧٥% أن تكون الودائع ١٠% من الودائع الحالية. ٢- إحتمال مقداره ٢٥% أن تكون الودائع ٥٠% من الودائع الحالية.	التنبؤ بالودائع
تحليلات الإقراض الشهرية. تحليلات الإستثمار نصف الشهرية.	١- تحقيق هدف للإقراض (يحدد شهرياً). ٢- تحقيق هدف للإستثمار (يحدد كل ٦ شهور) بالتنسيق والتشاور مع المركز الرئيسى.	التنبؤ بالتوظيف
تحليلات الودائع الجارية الشهرية. تحليلات الودائع الثابتة بأنواعها شهرياً.	١ - تحقيق حجم ودائع جارية (يتم تحديده شهرياً). ٢ - تحقيق حجم ودائع ثابتة (لأجل / توفير / إخطار يتم تحديده شهرياً).	حجم الودائع
القوائم المالية نصف السنوية. القوائم المالية السنوية.	١ - هامش الربح لا يقل عن ٢٠% للإقراض. ٢ - هامش الربح لا يقل عن ٢٥% للإستثمار.	ربحية التوظيف
سجلات المودعين. سجلات المقترضين.	١- جذب كذا مودع كل شهر. ٢ - الإقراض لقطاعات جديدة، وتنويع محفظة التوظيف الإئتمانى.	المودعون والمقترضون الجدد

الاختصاصات والمسئوليات التنظيمية لمديرى الفروع:

تختلف الفروع من حيث الدرجة إلى عدة أنواع، ورغم ذلك قد تتباين الفروع ذات الدرجة الواحدة، فيما تقدم من خدمات مصرفية وما تقوم به من نشاطات ومهام مصرفية، وذلك حسب مكان وجود الفرع، وظروف المنطقة، فمثلاً نجد أن فروع البنك الواقعة فى الريف تقدم الإنتمان للمزارعين، كما تتميز بوجود تغير موسمى فى مقدار القروض، وفى مقدار الودائع، أما البنوك الحضرية فتميل إلى تقديم القروض برهن، والإنتمان الإستهلاكى ... إلخ.

لذلك يتسع - أو يضيق - الهيكل التنظيمى للفرع، حسب المهام التى يقوم بها والخدمات التى يقدمها، والدرجة التى يحتلها بين الفروع، ونجد بصفة عامة أن الفرع الرئيسى، أو الفرع (أ) يقوم بمسؤوليات وظيفية أساسية تشمل على مهام مصرفية، ومهام مالية، ومهام إدارية، فالمهام المصرفية تتضمن على سبيل المثال: الحسابات الجارية، وحسابات التوفير، والكمبيالات، وخطابات الضمان، والإعتمادات المستندية، والأوراق المالية ... إلخ، أما المهام المالية فتتضمن: الخزينة والمراكز المالية، والمراجعة ... إلخ، أما المستويات الإدارية فتتمثل فى: شئون العاملين، والمرتبات، والتوريدات، والإستعلامات ... إلخ.

أعمال الأقسام الفنية بالبنوك:

نظراً للأهمية التى نوليها للعمل الفنى داخل البنوك فإننا سنورد فيما يلى بعض الأعمال ذات الصيغة الفنية داخل البنوك وذلك بالنسبة للأقسام التالية:

- قسم الحسابات الجارية.
- قسم خطابات الضمان.
- قسم الأوراق التجارية.
- قسم الأوراق المالية.
- قسم البضائع.

أولاً : قسم الحسابات الجارية:

نعنى بالحسابات الجارية المعاملات المتصلة بين البنوك والعملاء، وقد يكون الحساب الجارى دائناً إذا أودع العملاء أموالهم لدى المصارف ويقومون بالسحب منها إما بشيكات أو إيصالات صرف أو أذون صرف عن طريق شبك البنك أو قد يقومون بالسحب منها عن طريق الشباك كحالة التحويل المصرفي - وقد يكون الحساب مدينياً وذلك بعد الإتفاق مع البنك على إقتراض مبلغ معين من المال خلال المدة المتفق عليها بينهما، وتعود بعض الحسابات الجارية بالفوائد على العملاء، إذ أن للبنك أن يستغل هذه الإيداعات في عملية إقراض التجار والصناع نظير فائدة، والفرق بين الفائدة التي يدفعها البنك للعملاء والتي يتقاضاها من المقترضين تمثل الربح الصافي للبنك، ويستفيد البنك أيضاً من عملائه الذين يفتحون حسابات جارية من العمليات الأخرى التي يقوم بها نيابة عن العملاء لصالحهم مثل : تحصيل الكمبيالات - شراء وبيع الأوراق المالية - تحصيل الكوبونات ... إلخ، ويفضل العملاء فتح الحسابات الجارية إذ أنها تيسر لهم عمليات السداد للدائنين فضلاً عن أنها تجنبهم مخاطر سرقة أو ضياع أموالهم.

واجبات قسم الحسابات الجارية:

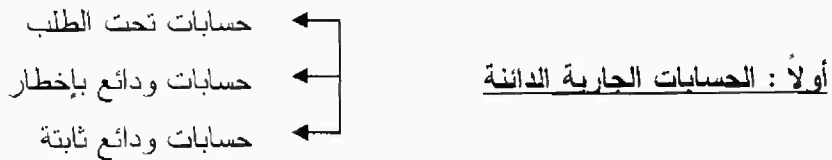
يقوم قسم الحسابات الجارية بما يلي:

- فتح الحسابات الجارية المدينة والدائنة.
- إثبات عمليات الإيداع والصرف المتعلقة بالعملاء وقيدتها بكشوف الحساب.
- إثبات المبالغ المدينة والدائنة في دفاتر البنك نتيجة التعامل بينه وبين العملاء.
- التصديق على صحة التوقيعات في جميع مراسلاتهم مع أقسام البنك.
- القيام بتصنيف المستندات المتعلقة بأعمال القسم والأقسام الأخرى.
- عمل كشوف الحركة اليومية لحسابات العملاء وإرساله إلى قسم مراكز العملاء لمطابقته على كشف حركة قسم المركز لموازنتها.
- عمل ميزان مراجعة يومي لإجمالي حسابات العملاء وإرساله إلى قسم الحسابات العامة للتقيد بمقتضاه بدفاتر البنك.

- عمل كشوف الحسابات الجارية المدينة والدائنة.
- احتساب العمولات والفوائد والمصروفات والضرائب.
- تصنيف كشوف الحسابات الجارية وحفظها.
- إرسال كشوف الحسابات الجارية للعملاء.

أنواع الحسابات الجارية:

التقسيم الأول:



١ - الحسابات تحت الطلب:

الحسابات تحت الطلب هي التي يستحق فيها الدفع فوراً أو عند الطلب وتتم عملية السحب من هذا الحساب عن طريق الشيكات أو أوامر الدفع والتحويلات، وهذا النوع من الحسابات لا تعطى عنه فوائد إلا في حالتين هما:

- حسابات الجمعيات الخيرية المعتمدة من وزارة الشؤون الإجتماعية بحد أقصى ١,٧٥ % سنوياً.
- حسابات القصر تحت إشراف محاكم الأحوال الشخصية بحد أقصى ٠,٥ %.

٢ - حسابات ودائع بإخطار:

حسابات الودائع بإخطار لا يسمح فيها البنك للعميل بإجراء عمليات السحب إلا بعد إنقضاء مدة الإخطار المتفق عليها بينهما، وقد تكون مدة الإخطار خمسة عشر يوماً أو شهراً، أو ثلاثة شهور ... إلخ.

ولو افترضنا أن العميل طلب إجراء السحب قبل المدة المتفق عليها تسقط عنه الفائدة، ونلفت النظر بالنسبة لهذا النوع من الحسابات أنه كلما طالت مدة الإخطار كلما ارتفع بالتالي سعر الفائدة التي تعطى للعميل.

٣- حسابات الودائع الثابتة :

يودع العميل فى هذا النوع من الحسابات ما لديه من أموال تزيد عن حاجته لمدة معينة بحيث لا يقوم بسحبها إلا بعد إنتهاء المدة المتفق عليها، والفائدة التى تمنح على هذا النوع من الحسابات تزيد عن الفائدة التى تمنح على الحسابات السابقة وذلك حسب المدة والمبلغ - أما إذا اضطر العميل لسحب هذه الودائع قبل إنتهاء المدة المتفق عليها، فإن البنك يرد لها بدون أية فوائد.

تشبه طريقة فتح حسابات الودائع الثابتة طريقة فتح الحساب الجارى العادى التى سنقوم بشرحها فيما بعد، إلا أن البنك يعطى العميل إيصالاً مبيناً فيه المبلغ المودع وتاريخ الإستحقاق والفوائد.

ثانياً : الحسابات الجارية المدينة :

يلجأ بعض العملاء المعروفين للبنك لفتح إعتماد يمكنهم من الحصول على ما يكفيهم من الأموال التى قد لا تتوفر لهم فى حساباتهم وتنقسم الإعتمادات إلى:

- حسابات جارية مدينة بدون ضمان (لا تعطى إلا للعملاء الممتازين).
- حسابات جارية مدينة بضمان أوراق مالية.
- حسابات جارية مدينة بضمان أوراق تجارية.
- حسابات جارية مدينة بضمان بضاعة.
- حسابات جارية مدينة بضمانات أخرى.
- حسابات جارية مدينة مضمونة بإمضاء ضامن أو كفيل.

ثالثاً : الحسابات الجارية المؤقتة :

يفتح هذا النوع من الحسابات للعمليات المؤقتة التى يقوم بها البنك لحساب العملاء، وأمثلتها شراء أوراق نقدية - صافى الكمبيالات المحصلة - إستبدال الأوراق النقدية التالفة ... إلخ.

التقسيم الثانى :

١ - الحسابات الجارية الفردية:

وهو الحساب الذى يفتح للأفراد كالتى يفتحها التجار والمهندسون والمحامون والأطباء والمحاسبون ... إلخ.

٢ - الحساب الجارى المشترك:

يفتح هذا الحساب لشخصين أو أكثر تربطهم صلة القرابة أو المشاركة وكلاهما يصبح له الحق فى سحب الشيكات إما منفردين أو مجتمعين فلو افترضنا أن شخصاً متزوجاً سافر للخارج تاركاً أسرته، فحتى يمكن لأسرته أن تقوم بالسحب من حسابه بالبنك فإنه يفتح حساباً جارياً مشتركاً له ولزوجه وذلك حتى تتمكن الزوجة من سحب ما يلزمها من الحساب الجارى أثناء غياب زوجها، مثل هذا الحساب يستلزم وجود صورة لتوقيعهما توضع ضمن مستندات فتح الحساب الجارى وقد يشترط فى هذا الحساب تحديد مبلغ معين يكون من حق أحدهما أن يسحبه خلال مدة معينة وكذا بيان الطريقة التى يقسم على أساسها الرصيد فى حالة وفاة أحدهما، أما بالنسبة لإجراءات فتح الحساب فتتبع نفس الطريقة المتبعة سابقاً.

٣ - الحساب الجارى لشركات التضامن والتوصية البسيطة:

عندما ترغب شركة تضامن أو توصية فى فتح حساب جارى فإن البنك يطالبها بإثبات وجود شخصيتها المعنوية وذلك عن طريق إيداع صورة رسمية من عقد الشركة وكذا نسخة من الجريدة التى نشر بها ملخص العقد، كما يطالب البنك الشركة بإقرار يلزمها بإخطاره عن أى تعديل فى عقد الشركة.

٤ - الحساب الجارى للشركات المساهمة:

قبل أن يوافق البنك على فتح حساب جارى لشركة مساهمة فإنه يطالبها بما يثبت شخصيتها المعنوية ويتحقق من مدى إستيفائها للشروط القانونية كما يطالب البنك الشركة بالعقد الإبتدائى والنهائى ولائحتها الداخلية وعدد "الوقائع المصرية" المنشور بها المرسوم الجمهورى بتكوين الشركة وكذا محضر مجلس الإدارة

الذى قرر فيه الأعضاء فتح الحساب الجارى لدى البنك مع تبيان من لهم حق التوقيع عن الشركة.

ويشترط البنك أيضاً على الشركة أن توافيه بكل التعديلات التى تطرأ عليها وكذا القرارات التى يصدرها المجلس وتتعلق بالحساب الجارى.

٥ - الحسابات الجارية للنوادي والنقابات والإتحادات والجمعيات:

يقدم النادى أو الجمعية أو النقابة ما يثبت الشخصية المعنوية وما يثبت أيضاً صحة التكوين وكذا ما يثبت تسجيلها لدى الجهات الرسمية موضحاً رقم القيد وتاريخه، على أن تقدم جميع هذه المستندات قبل فتح الحساب الجارى.

ويشترط البنك أيضاً تقديم صورة من محضر مجلس الإدارة الذى قرر فيه فتح الحساب الجارى وكذا صور توقيعات من لهم حق التوقيع عنه.

٦ - الحساب الجارى للمصالح الحكومية وإداراتها:

تقوم المؤسسات والمصالح الحكومية بفتح حسابات جارية بالبنوك لتسودع بها إيراداتها خصوصاً وأن اللوائح المالية تقضى ألا يحتفظ الصراف فى خزانة المصلحة أو المنشأة بأية مبالغ بل ينبغى أن تتم عملية التوريد يوماً بيوم، تجنباً لمخاطر السرقة أو الحريق - وقد خصص البنك الأهلى فروعاً بالمحافظات يطلق عليها فروع الشيكات الحكومية لإيداع أو صرف الشيكات المسحوبة لصالح الآخرين، وفى هذه الحالة تحيط المصالح الحكومية فرع البنك علماً بمن لهم حق التوقيع على الشيكات. وعندما تتم عملية سحب لحساب الأفراد أو الهيئات لسداد متطلبات حكومية ترسل المصلحة إشعاراً للبنك بالمبالغ المسحوبة على ألا يقوم البنك بصرف أى شيكات إلا بعد وصول الإشعار وذلك بالنسبة للمبالغ التى تزيد على الخمسين جنيهاً.

٧ - الحسابات الجارية للبنوك المحلية:

نظراً لوجود تعامل مستمر بين البنوك وبعضها، وأيضاً بين المراكز الرئيسية والفروع تقوم البنوك بفتح حسابات جارية بينها وبين فروعها وبين بعضها، فقد يطلب بنك الإسكندرية مثلاً من بنك مصر أن يدفع له بواسطة أحد فروعها فى

أحد المدن التي لا يوجد بها فروع له مبلغاً معيناً على أن يقيد هذا المبلغ من حسابه الجارى ويتذبذب رصيد هذا الحساب زيادة ونقصاناً تبعاً للمعاملات المستمرة بين كلا البنكين، وقد تستوجب بعض البنوك على بعضها أو على فروعها شبكات مصرفية تدفع لصالح عملائها ولذا ينبغي على البنك أن يحتفظ بنموذج توقيع العاملين الذين لهم حق التوقيع على مثل هذه الشيكات.

٨ - الحسابات الجارية للمراسلين:

هذا النوع من الحسابات يشبه إلى حد كبير النوع السابق، وإنما الفرق بينهما فى أن العلاقة هنا تكون بين بنك محلى وآخر خارجى (المراسل) ولابد للبنك المحلى أن يحتفظ بحسابات جارية مع المراسلين لأنه كما يكلفه بدفع مبالغ معينة إلى أشخاص يقيمون بهذه البلاد فإن هذه البنوك تطالبه بدورها بدفع مبالغ إلى عملائها عند زيارتهم للدولة التابع لها البنك كسياح أو كرجال أعمال.

طريقة فتح الحساب الجارى:

تختلف طريقة فتح الحساب الجارى حسب نوعية العميل (فرداً أو شركة) ونوضح فيما يلى خطوات فتح الحساب الجارى للعملاء والتي تتمثل فى الآتى :

- يقوم العميل بملء طلب كتابى يشتمل على: إسم الطالب، جنسيته، نوع الحساب، المهنة، العنوان، محل الإقامة، إسم المزمى وعنوانه، إمضاء الموظف المختص، إمضاء العميل، تاريخ التحرير، شروط عامة.
- بعد تقديم العميل لطلب فتح الحساب الجارى يقوم البنك بالإستعلام عنه من حيث المركز والسمعة التجارية.
- بعد موافقة البنك على فتح الحساب الجارى يقوم العميل بملء (فيشة التوقيع) موضعاً عليها توقيعين له إحداهما بالكامل والأخير مختصر للرجوع إليهما عند التعامل مع البنك.

- يقدم طالب فتح الحساب المبلغ المتفق عليه كدفعة أولى وذلك بعد موافقة البنك على فتح الحساب.
- يحرر البنك حافظة (قسمة إيداع) من أصل وصورتين يوقعهم العميل بإمضاءه وتسلم صورة منها بعد دفع قيمتها في الخزينة وتعتمد الصورة من البنك ولا يوضع عليها طابع.
- بعد ذلك يفتح البنك للعميل صفحة في دفتر أستاذ العملاء يبين فيها اسمه وعنوانه ورقم حسابه ونوعيته (مدين أو دائن) ومعدل الفائدة الدائنة والمدينة وتاريخ فتح الحساب، على أن تقيد في هذه الصفحة المسحوبات والإيداعات وصافي الأرصدة حسب تتابع تواريخها.
- يطلب العميل من البنك تسليمه دفتر شيكات ليستعمله في إجراء عمليات السحب، ويقوم البنك بإرسال دفتر الشيكات في خطاب موصى عليه وبذيله إيصال بإستلام الدفتر وأن البنك غير مسئول عن هذه الشيكات إلا منذ إخطار العميل له بإستلامه وله حق التوقف عن صرفها.
- يخصم البنك ثمن الدفتر ومصاريف البريد من حساب العميل الجارى على أن يقيد فى كشف الحساب الجارى المرسل له كل ستة أشهر.

الإيداع بالحساب الجارى:

للإيداع بالحساب الجارى تتبع الخطوات التالية:

- يملأ العميل قسيمة إيداع من أصل وصورتين كما فى بعض البنوك.
- ترسل القسيمة (الأصل والصورتين) إلى الخزينة حيث يقوم العميل بدفع المبلغ الموضح فيها.
- يوقع الصراف على قسيمة الإيداع (الأصل والصورتين) بما يفيد إستلامه المبلغ المثبت بها.

- يرسل الأصل والصورة لمن له حق التوقيع عن البنك (وكيل البنك) لمراجعتها واعتمادها ثم ترسل إلى قسم الحسابات الجارية.
- يسلم قسم الحسابات الجارية صورة القسيمة للمودع كإيصال بالمبلغ بعد ختمها بختم البنك.
- يحتفظ البنك بالأصل ليقوم بالتقيد بموجبه بالدفاتر.

إقفال الحساب الجارى:

قد يرغب أحد طرفى التعامل فى الحسابات الجارية الوقوف على مركزه المالى فى تاريخ معين بترصيد الحساب الجارى (إقفاله) ويتم الإقفال بالطريقة المستقيمة (طريقة المبالغ) أو بطريقة الأرصدة (الهمبورجية).

أ - الطريقة المستقيمة:

وهنا يقسم الحساب إلى طرفين أحدهما مدين والآخر دائن ويقسم كل جانب إلى سنة مواضع هى:

- موضع لتاريخ البدء: وهو التاريخ الذى تقيد فيه العمليات النقدية والمالية سواء كانت مدينة أو دائنة.
- موضع للمبالغ: ويسجل فيها المبالغ المودعة والمسحوبة.
- موضع للبيان: حيث يوضع أمام كل مبلغ نوع عملية التقيد.
- موضع لتاريخ الإستحقاق: ويظهر فيها تاريخ سريان الفائدة على المبالغ.
- موضع لعدد الأيام: حيث تظهر فيها المدة المحصورة بين تاريخ الإستحقاق وتاريخ الإقفال.
- موضع لأرقام المبالغ: وهى عبارة عن حاصل ضرب كل مبلغ فى مدة الإستثمار، وبعد ملء البيانات السابقة تقوم بتجميع أرقام المبالغ فى كل جانب على حدة وتحديد رصيد الرقم أو على كل جانب على حدة فى حالة اختلاف معدل الفائدة، ثم يتم ترصيد جانبى المبالغ بيوم إقفال الحساب (مع ملاحظة أنه فى الحسابات الجارية بدون فوائد يتم تصوير الحساب حتى العمود الثالث).

ب - طريقة الأرصدة الهمبورجية:

وسميت بهذا الاسم لأن أول إستخدامها كان فى مدينة همبورج بألمانيا، وهذه الطريقة هى الطريقة المستخدمة فى معظم البنوك وفيها:

١ - تقيد المبالغ الدائنة والمبالغ المدينة فى كشف واحد فى موضعين مستقلتين مرتبة حسب تواريخ الإستحقاق.

٢ - يحسب رصيد المبالغ أولاً بأول بعد كل عملية إيداع أو سحب.

٣ - تحسب المدة الدورية من تاريخ إستحقاق العملية إلى تاريخ استحقاق العملية التى تليها مباشرة والمدة بالنسبة لآخر عملية تحسب من تاريخ إستحقاقها إلى تاريخ إقفال الحساب.

٤ - تستخرج الأرقام وفقاً لكل رصيد بضرب الرصيد فى المدة المقابلة له.

٥ - إذا كان المعدل مشتركاً ترصد الأرقام ومنها تحسب الفائدة وتضاف فى مكانها الطبيعى فى موضع الحركة ثم يستخرج الرصيد النهائى.

٦ - إذا كان هناك معدلات فتجمع الأرقام فى كلا الموضعين وتحسب الفائدة لكل من النوعين ثم يستخرج رصيد الفائدة ويوضع فى الجانب الطبيعى له فى موضع الحركة ويستخرج الرصيد بعد ذلك.

السحب من الحساب الجارى:

عندما يرغب أحد العملاء فى سحب جزء من ماله المودع لدى البنك فإنه يتبع إحدى الوسائل التالية:

- السحب بشيك.

- السحب بإيصال صرف.

- السحب بأمر دفع.

- السحب بموجب ماكينة الصرف.

أولاً: السحب بموجب شيكات:

الشيك عبارة عن أمر يصدره الساحب (صاحب الحساب الجارى) للمسحوب عليه (البنك) بأن يدفع المال فى تاريخ معين لشخص ثالث (المستفيد) ويمكن لهذا المستفيد تظهير الشيك الشخصى لشخص آخر بالنسبة لأنواع معينة من الشيكات.

أنواع الشيكات:

أ - الشيك الإذننى: عبارة عن شيك لأمر أو لإذن شخص معين ويكتب على هذا الشيك ادفعوا لأمر المستفيد أو تحت إذنه وهذا الشيك يمكن تظهيره لشخص آخر.

ب- الشيك الإسمى: عبارة عن شيك يعين فيه إسم المستفيد ولا يذكر فيه أن الشيك يدفع لإذن أو لأمر ومثل هذه الشيكات لا يمكن تظهيرها للغير. وهذا النوع من الشيكات لا يعتبر ضمن الأوراق التجارية نظراً لعدم قابليته للتداول.

ج- الشيك مقبول الدفع: عبارة عن شيك عادى إلا أن الساحب يشترط أن يعتمد البنك ويؤشر عليه بذلك قبل أن يقدم الشيك للمستفيد وذلك حتى يضمن المستفيد إلى حصوله على قيمة الشيك عند تقديمه للبنك إذ أن البنك لا يقوم بإعتماد الشيك إلا بعد التحقق من كفاية رصيد الساحب وصحة توقيعه.

د - الشيك المصرفى: عبارة عن أمر يصدره الساحب (البنك المراسل) إلى المسحوب عليه (البنك المرسل إليه) بأن يدفع مبلغاً معيناً من المال إلى شخص معين (المستفيد) وهو حامل الشيك، وتشتري الشيكات المصرفية من البنوك بواسطة الأشخاص الذين يرغبون فى تحويل مبلغ معين من النقود إلى مكان آخر.

هـ- الشيك المسطر: جرى العرف أن الشيكات تدفع إلى المستفيد أو المظهر إليه الأخير عندما يقدمه للبنك ولكن بالنسبة للشيك المسطر لا يجوز صرفه إلا للبنك، أى أن المستفيد لا يستطيع أن يقدم الشيك المسطر للبنك المسحوب عليه، ويحصل على قيمته نقداً ولكن يمكن أن يقدم الشيك إلى البنك الذى يتعامل معه ليحصله له ويدفع المبلغ أو يقبده ضمن حسابه الجارى والتسطير قد يكون عاماً إذا ما وضعنا خطين متوازيين على وجه الشيك وقد يكون خاصاً إذا وضعنا بين الخطين المتوازيين إسم بنك معين.

و - **الشيك الدائرى:** هو الشيك الذى يتعهد البنك بدفع قيمته فى كل الفروع التابعة له، ويلزم أن يكون الشيك الدائرى معتمداً حتى يمكن وفاؤه فى أى فرع من فروع البنك.

ز - **الشيك ذو النسخ المتعددة:** لا يعمل بهذا النوع من الشيكات إلا بالنسبة للشيكات المسحوبة من دولة لأخرى عبر البحار - فقد تحدث بعض المخاطر للبائخة أو الطائرة التى تنقل البريد الذى من بينه الشيك، وفى هذه الحالة يضيع الشيك ويتعطل الصرف، وتقادياً لتعطيل الصرف يقوم الساحب بعمل عدة صور من الشيك يرسل إحداها بالبائخة والثانية بالطائرة والثالثة عن طريق البر شريطة أن ترقم حتى إذا ما سدد إحداها أبطل أثر النسخ الأخرى.

ح - **الشيك ذو الإخطار:** فى هذا النوع من الشيكات يتفق كل من الساحب والمسحوب عليه (البنك) على ألا يسدد إلا بمقتضى إخطار يصل مقدماً للبنك، وجميع الشيكات الحكومية التى تسحبها الحكومة على البنك من هذا النوع إمعاناً فى الحيلة والدقة.

ثانياً: السحب بموجب أوامر الصرف:

قد يفقد العميل فى بعض الأحيان دفتر شيكاته أو قد ينتهى دفتر الشيكات فجأة قبل أن يحصل على دفتر جديد، فإذا ما رغب العميل فى سحب جزء من أمواله فى غياب دفتر الشيكات فإنه يستعمل أمر الصرف الذى هو عبارة عن خطاب على ورقة عادية تقدم للبنك، ويشتمل الخطاب على نفس البيانات التى فى الشيك كما يلصق عليها طابع.

ثالثاً: الصرف بإيصالات الصرف العادية:

فى حالة ما إذا كان العميل هو الذى سيقوم بالسحب من حسابه بنفسه فإنه يفضل السحب عن طريق إيصال الصرف، وإجراء عملية الصرف يطلب العميل من الموظف المختص إيصال صرف يملأ بياناته الموظف ثم يوقع العميل عليه ويضع طابع الدمغة، ويتم الصرف بمقتضاه.

رابعاً: عمليات التحويل:

إذا رغب عميل ما في تحويل مبلغ من المال من حسابه الجارى إلى حساب عميل آخر فى نفس البنك فعليه أن يكتب طلباً يبين فيه ما يلى:

المبلغ المطلوب تحويله - اسم ورقم الحساب الجارى لكلا العميلين المحول والمحول إليه بعد ذلك يقوم موظف الحسابات الجارية بعمل إشعار خصم من أصل وصورة، ترسل الصورة إلى العميل الذى أمر بالتحويل ويستخدم الأصل كمستند للقيود بالدفاتر - وفى نفس الوقت يعمل إشعار إضافة بنفس المبلغ من أصل وصورة أيضاً، بحيث يرسل الاصل إلى العميل المستفيد (المحول إليه) وتستخدم الصورة كمستند للقيود بموجبها فى الدفاتر.

ثم ترسل الإشعارات إلى قسم المراجعة لمراجعتها وحفظها مع بقية المستندات.

المصادقة على كشف الحساب الجارى:

يرسل البنك رفق كشف الحساب خطاباً يبين فيه رصيد العميل، حتى يتمكن الأخير من مراجعة ما جاء به ثم يقوم بالتوقيع بما يفيد صحة الحساب، وإذا لم يرد العميل على البنك يعنى ذلك موافقة ضمنية على ما جاء بكشف الحساب وقد تطلب بعض البنوك إرسال المصادقة إلى المراجع الخارجى.

قفل الحساب الجارى:

المقصود من قفل الحساب الجارى هو تصفيته نهائياً ورد الرصيد الدائن للعميل أو مطالبته بالرصيد المدين إذا كان الرصيد مدينياً، ومن حق كلا الطرفين العميل والبنك طلب قفل الحساب الجارى.

ثانياً: قسم خطابات الضمان:

تعريف خطابات الضمان:

خطاب الضمان عبارة عن خطاب صادر من البنك بناء على طلب عميله لصالح جهة يرتبط بها العميل ويتعهد البنك بمقتضاه أن يضمن عميله لدى المستفيد خلال مدة معينة يتم تحديدها برضاء الطرفين.

وتنقسم خطابات الضمان إلى خطابات ضمان إبتدائية وخطابات ضمان نهائية وإليك بيان كل منهما:

خطابات الضمان الإبتدائية :

تطلب المصالح الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة ممن يتقدمون من التجار والمتعهدين والمقاولين بعهاءات فى المناقصات التى تطرحها أن يرفقوا بعهاءاتهم تأمينا يوازي ٢% من قيمة العطاء. والغرض من تقديم التأمين هو التأكد من جدية تقديم العطاء أولاً، ويعتبر هذا التأمين بمثابة تعويض إذا أخل المتعهد أو المقاول بالتزاماته ولم يتم بتوريد ما تعهد به أو تنفيذ الأعمال خلال المدة المحددة، ولما كان تقديم هذه التأمينات نقداً يؤدي إلى تجميد جانب كبير من رؤوس الأموال لهؤلاء التجار والمقاولين دون استثمار، لهذا فإن البنوك تقدم لمثل هؤلاء التجار والمتعهدين خدمة كبرى فتمنحهم خطابات ضمان بقيمة التأمين المطلوب ويشترط طبقاً لللائحة المناقصات والمزايدات ألا تقل قيمة خطاب الضمان عن ٢٠ جنيه وألا يقل مدة سريان مفعول الخطاب عن ٣٠ يوماً على الأقل بعد إنتهاء المدة المحددة لسريان العطاءات، ويخضع خطاب الضمان لرسم دمغة نوعي، وثمة ميزة أخرى لخطابات الضمان أنه لا يجوز الحجز بمعرفة الغير على خطابات الضمان عن التأمينات المؤقتة والنهائية لأنها عبارة عن ضمانة شخصية تقدمها المصارف عن أصحاب العطاءات والمتعهدين.

صور غطاء خطابات الضمان:

تقدم البنوك خطابات الضمان اللازمة لعمالئها من المقاولين بشرط الحصول منهم على تأمين أو غطاء الضمان المقدم من البنك بأحد الصور الآتية:

- ١ - **غطاء نقدي:** ويدفع العميل المقاول الصادر الضمان لصالحه قيمة الغطاء النقدي لخطاب الضمان بالكامل أو بنسبة مئوية من قيمته أو يخصم هذا المبلغ من حسابه الجارى طرف البنك ويودع فى حساب مودعى تأمينات خطاب الضمان.
- ٢ - **غطاء عيني:** وقد يودع العميل أوراق مالية مملوكة له كغطاء للضمان بشرط أن تعادل قيمتها التسليفية قيمة خطاب الضمان الصادر لصالحه.

٣ - بدون غطاء: وقد يغطي البنك خطابات ضمان لبعض عملائه ممن يتمتعون بثقة البنك بدون غطاء وذلك في حالات نادرة.

إجراءات إصدار خطابات الضمان وتنفيذها :

- يحزر للعميل نموذج بطلب إعطائه خطاب ضمان يحدد نوعه وقيمه وإسم المستفيد والمدة التي يسرى فيها خطاب الضمان مع تعهد العميل بسداد قيمة الخطاب عند أى طلب ودون أى معارضة منه عند طلب المستفيد ذلك. وقد يطلب العميل من البنك فتح إتمادات خطابات الضمان اللازمة له فى حدود مبلغ معين يتفق عليه.
- يقوم قسم خطابات الضمان بالبنك بإجراء الإستعلام اللازم عن مركز العميل وتبعاً لنتيجة الإستعلام يقوم البنك بالموافقة أو رفض طلب العميل.
- فى حالة موافقة البنك تحدد الموافقة نوع الضمان الذى يقدمه العميل وقيمه، وقد يوافق البنك للعميل على فتح إتمادات لخطابات الضمان فى حدود مبلغ معين فيوقع العميل على عقد لدى البنك يحق للعميل بموجبه الحصول على خطابات الضمان اللازمة لأعماله فى حدود المبلغ المعين الذى وافق عليه البنك مقابل قيام البنك بإحتساب نسبة مئوية من قيمة الخطابات المقدمة له كغطاء لها يخصم من حساب العميل الجارى لدى البنك وقد يوافق البنك على قبول الغطاء فى صورة أوراق مالية يحصل على تنازل عنها من العميل ليتمكن للبنك إستخدامها عند اللزوم.
- يتقاضى البنك عمولة على خطابات الضمان بواقع ١%^٤ على كل مدة (ثلاثة أشهر) بالنسبة لخطاب الضمان الإبتدائى وبواقع ٠,٥% عن كل مدة أو كسورها بالنسبة لخطاب الضمان النهائى.
- يصدر خطاب الضمان المطلوب محدداً القيمة والمدة التى يسوى فيها وإسم المستفيد ويصدر من أصل وعدة صور فيسلم الأصل للعميل ليقدمه للمستفيد ويرسل البنك صورة إلى المستفيد أيضاً للتأكد، وتودع صورة فى ملف العميل وترسل صورة إلى قسم الحسابات الجارية لخصم الغطاء والعمولة من حساب العميل، وفى حالة

* يتم تعديل هذه النسب بحسب ظروف كل بنك والسياسة الائتمانية العامة للبنك المركزى.

صدور خطاب الضمان من فرع البنك فترسل صورة أو أكثر إلى المركز الرئيسي للبنك ليتمكن مراقبة خطابات الضمان الصادرة من البنك في حدود القيمة المصرح بها للبنك من وزارة الإقتصاد وينص كل خطاب ضمان صادر عن البنك على فقرة بهذا المعنى.

- بعد إصدار خطاب الضمان يسجل في الدفاتر الآتية بقسم خطابات الضمان:
 - أ - دفتر إصدار خطابات الضمان المصدرة حيث تسجل بيانات كل خطاب ضمان في مواضع الدفتر وهى تاريخ صدوره - إسم الجهة طالبة الخطاب - المستفيد - قيمة الخطاب - قيمة الغطاء ونوعه - تاريخ إنتهاء الخطاب.
 - ب- يحتفظ قسم خطابات الضمان بدفتر أستاذ مساعد يخصص فيه بطاقة لكل عميل يصدر لصالحه والخطابات الملغاة والرصيد كما يسجل فيه كذلك الغطاء الذى يودعه العميل عن الخطابات الملغاة ويمكن مطابقة مجموع بيانات بطاقات العملاء مع مجموع مواضع دفتر خطابات الضمان المصدرة.
- قد يحتاج الأمر تعديل خطاب الضمان الصادر من حيث القيمة أو المدة فيتقدم العميل بطلب التعديل اللازم إلى البنك فيعمل له خطاب ضمان جديد بالتعديلات المطلوبة ليحل محل خطاب الضمان الأول.
- ويتبع ذلك تعديل الغطاء والعمولة وإذا كان التعديل المطلوب يختص بمدة سريان الخطاب فإن البنك يصدر خطاب بإمتداد مفعول خطاب الضمان الأول ويتقاضى البنك العمولة المستحقة له عن المدة الجديدة.
- إذا نقض العميل إلتزاماته مع المستفيد فى خطاب الضمان فإن الأخير يطلب من البنك صرف قيمة خطاب الضمان له فيخطر البنك العميل للتقاهم مع المستفيد. فإذا لم يتفقا فإن البنك يقوم بدفع القيمة التى يطلبها المستفيد فى حدود قيمة خطاب الضمان مقابل إسترجاع خطاب الضمان، ويرجع بالقيمة على عميله فيحرر إشعار خصم بها يتم بموجبه الخصم من حساب العميل الجارى لدى البنك.

خطابات الضمان النهائية:

عندما يرسو على أحد المتعهدين والمقاولين عطاء توريد أو مناقصات أشغال عامة، يطلب منه أن يقدم تأميناً ١٠% من القيمة الكلية لعطاءه ويمكن أن يقدم هذا التأمين على شكل خطاب عن المدة المحددة لإنهاء العقد مضافاً إليها ثلاثة أشهر على الأقل إلا إذا اتفق على غير ذلك ويجب على المصرف الصادر منه الخطاب أن يكتب إقراراً بأنه لم يتجاوز الحد الأقصى المعين لمجموع الكفالات المرخص للمصرف بها من وزارة الاقتصاد ويخضع الخطاب لرسم دمغة نوعي.

ويجب ألا تقتزن الخطابات بأى قيد أو شرط، وأن يقر المصرف بأنه يضع تحت أمر الوزارة المختصة أو المصلحة مبلغاً يوازي التأمين وأنه مستعد لأدائه بأكمله عند أول طلب منها دون أية معارضة من المتعهد.

ويجب على المصرف أن يقوم بتأييد خطاب الضمان منه ويقدم هذا التأييد رأساً إلى الوزارات أو المصالح أو الهيئات الصادر لصالحها هذه الخطابات.

ثالثاً : قسم الأوراق التجارية:

تتلخص أهم أعمال هذا القسم في:

- تحصيل الكمبيالات والشيكات.
- خصم الكمبيالات والشيكات.
- التسليف بضمان الكمبيالات.
- فتح الإعتمادات المستندية التي قد سبق وتكلمنا عنها.

تحصيل الكمبيالات والشيكات:

أولاً: تحصيل الكمبيالات:

تعتبر هذه الخدمة من أجل الخدمات التي يقوم بها البنك خاصة في حالة وجود المدين والدائن في بلدين متباعدين، مع صعوبة اتفاق توأجهما يوم تاريخ الإستحقاق في مكان واحد كما أن تكلفة انتقال أحدهما قد تزيد عما يتقاضاه البنك كعمولة نظير القيام بعملية التحصيل.

ولكى تتم عملية التحصيل تتم الخطوات التالية:

- ١ - يتم تظهير الكمبيالات لأمر البنك بواسطة العميل.
- ٢ - ترفق الكمبيالات بحافظة تحصيل كمبيالات تسلم للبنك وإليه صورة منها.
- ٣ - يسلم البنك إلى العميل إيصالاً مؤقتاً بعد التحقق من صحة البيانات الواردة فى الكمبيالات وتوافر الشروط القانونية اللازمة لإعتبارها أوراقاً تجارية.
- ٤ - بعد التأكد من صحة البيانات السابقة يرسل البنك إيصالاً رسمياً للعميل مقدم الكمبيالات.
- ٥ - فى يوم الإستحقاق يتوجه المحصل إلى المسحوب عليه، فإما أن يدفع المدين قيمة الكمبيالة أو لا يدفعها إذا كانت الكمبيالة محلية أى تدفع فى نفس البلد، أما إذا كانت الكمبيالة غير محلية فإن البنك يخطر المسحوب عليه قبل ميعاد الإستحقاق بسبعة أيام بخطاب يذكره فيه بحلول الإستحقاق وبطالبه بالدفع.
- ٦ - فى حالة تحصيل قيمة الكمبيالة أو الكمبيالات يضيف البنك قيمة التحصيلات إلى حساب جارى العميل بعد خصم عمولته وكافة المصاريف ويخطر البنك العميل ويرسل له إشعار إضافة (أما إذا لم يكن له رصيد فيرسل له البنك شيكاً بالمبلغ المذكور).
- ٧ - فى حالة رفض أو توقف المسحوب عليه عن دفع قيمة الكمبيالة المحلية عند إستحقاقها، فإما أن يعمل بروتستو أو يكون قد تلقى تعليمات من عميله بألا يعمل البروتستو لأن فى هذا إضرار بمصلحة الطرفين وعلى كل لابد أن يخطر البنك العميل طالب التحصيل بموقف المسحوب عليه من الدفع أو عدمه.
- أما إذا كان من المفروض أن البنك يقوم بعمل البروتستو فإن هذا يتم مباشرة عند إستحقاقها وإضافة يوم المهلة المسموح به قانوناً.
- الخطوات العملية التى يتبعها قسم الكمبيالات بالبنك عند قيامه بعملية تحصيل الكمبيالات والدفاتر المستخدمة فى سبيل ذلك:

(أ) يومية الكمبيالات*:

تتقسم يومية الكمبيالات إلى قسمين (وارد) و(صادر) تقيّد في الجانب الأيمن الكمبيالات المستلمة وفي الجانب الأيسر تقيّد الكمبيالات المدفوعة نقداً أو بالحسابات، وكذلك الكمبيالات المرتدة للعملاء أي الكمبيالات الصادرة.

وينبغي جمع كلا الجانبين في اليومية في نهاية كل يوم ومطابقة الحركة مع المركز اليومي للكمبيالات الذي يبين حركة الكمبيالات اليومية.

ويقوم رئيس قسم الكمبيالات بتسجيل عدد وقيمة الكمبيالات بيومية الكمبيالات من واقع الخطابات المرفقة ثم تسلم الكمبيالات بعد ذلك لموظف الكمبيالات الذي يتولى إجراء باقي القيود.

(ب) قسائم الكمبيالات:

يقوم موظف الكمبيالات بإعداد قسيمة لكل كمبيالة إذا كان المسحوب عليه في نفس الجهة الكائن بها الفرع، أو في جهة أخرى حيث توجد فروع البنوك المحلية مبنياً بهذه القسائم الرقم والقيمة وتاريخ الإستحقاق وإسم الراسل وإسم المسحوب عليه وعنوانه وتعليمات إجراء البروتستو من عدمه وكيفية التصرف في حصيلته الكمبيالة.

ويتعين على موظف الكمبيالات إدراج أية تعديلات نظراً على التعليمات الواردة بهذه القسائم، على أن تراجع تلك التعديلات بمعرفة موظف مسئول ويؤشر عليها بذلك.

(ج) دفتر أستاذ العملاء:

يفتح كل عميل يقوم بإرسال كمبيالات للتحصيل حساب بهذا الدفتر ويلاحظ أنه يخصص سجل للعملاء العاديين وآخر لفروع البنك في البلاد الأخرى.

يتولى الحاسب الآلى الآن في كل بنك عمل يومية وقسائم للكمبيالات وتسجيلها في سجل الأستاذ العام وسجل الإستحقاقات مع المتابعة اليومية بحسب تواريخ الإستحقاق.

وعند الإنتهاء من إعداد قسائم الكمبيالات ومراجعتها يقوم الموظف المختص بقيد الكمبيالات فى حساب كل عميل من واقع هذه القسائم وتدرج جميع التفاصيل فى المواضع المعدة لذلك ثم تراجع هذه القيود مع يومية الكمبيالات فى نهاية اليوم. ويستنزل من هذا الدفتر جميع الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة فى نفس اليوم وتراجع القيود يومياً مع كشف الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة.

(د) دفتر الإستحقاقات:

هذا الدفتر يشتمل على أوراق سائبة (غير مثبتة) ومقسم إلى إثني عشر شهراً به من الأوراق ما يكفى جميع أيام السنة.

وتقيد فى هذا الدفتر جميع الكمبيالات المسحوبة على مدينين فى نفس الجهة التى بها الفروع أو الجهات الأخرى التى توجد بها توكيلات للبنك أو فروع للبنوك المحلية الأخرى، كل كمبيالة طبقاً لتاريخ إستحقاقها ويتم القيد بموجب القسائم المرفقة بالكمبيالات.

ويسجل مجموع الكمبيالات كل يوم عدداً وقيمة خلف المركز اليومى للكمبيالات تحت عنوان (كمبيالات أودعت بمحفظة الكمبيالات).

ويؤشر رئيس الكمبيالات أمام كل كمبيالة بما يفيد أن الكمبيالات قيدت فى التاريخ الصحيح لإستحقاقها.

(هـ) سجل الكمبيالات المرسلة للفروع أو البروتستو:

تنقسم الكمبيالات التى تكون مسحوبة للدفع فى جهات أخرى إلى صنفين:

- ١ - كمبيالات مسحوبة على مدينين فى جهات توجد بها فروع البنك.
- ٢ - كمبيالات مسحوبة على مدينين فى جهات توجد بها فروع لبنوك أخرى.

وفى الحالة الأولى ترسل الكمبيالات مع قسائمها إلى توكيلاتنا فى هذه الجهات مبيناً بالقسائم جميع التعليمات اللازمة.

أما في الحالة الثانية ترسل الكمبيالات رفق خطاب إلى فروع البنوك المحلية الأخرى مع التعليمات اللازمة.

ويجب متابعة ورود إفادة الإستلام عن الكمبيالات المرسله بكل دقة وإثبات تاريخ الإفاده فى موضع تضاف إلى السجل المذكور والتأكيد عليه من موظف مسئول كما يقيد فى هذا السجل أيضاً الكمبيالات المرسله للبروتستو.

(و) محفظة الكمبيالات:

تودع الكمبيالات بالمحفظة بطريقة يسهل معها سحب أى كمبيالة عند الحاجة إليها إذ تقسم إلى إثني عشر شهراً وتحفظ كمبيالات كل شهر مرتبة تبعاً لتاريخ استحقاقها داخل ملف أو أكثر فى القسم الخاص بذلك الشهر من المحفظة.

والكشوف المستعملة فى معالجة الكمبيالات هى:

١ - كشف الكمبيالات نقداً.

٢ - كشف الكمبيالات المسددة عن طريق حسابات.

٣ - الكمبيالات المرتجعة.

وتعد صافى حصيلة هذه الكمبيالات لحساب العملاء وتستعمل أصول هذه الكشوف كمستند حسابات وتحفظ مع مستندات اليومية.

ويتم تسوية الكمبيالات المدفوعة بإضافة حصيلتها فى اليوم التالى لتحصيلها.

ثانياً : تحصيل الشيكات:

لتحصيل الشيكات تتبع الإجراءات الآتية:

١ - يظهر العميل الشيك لأمر البنك.

٢ - وقد يذكر المظهر فى التظهير أن القيمة للقيد بحسابه الجارى أو للتحصيل.

٣ - وتقدم الشيكات للتحصيل بموجب "حافضة تحصيل شيكات" تعمل من صورتين صورة يوقعها الموظف الذى يستلم الشيكات وتسلم للعميل بدلاً من الإيصال وتحتوى الحافضة على البيانات الهامة فى الشيك.

٤ - بعد تحصيل قيمة الشيكات يخطر البنك عميله عن طريق إرسال إشعار إضافة لإيصال قيمة الشيكات المتحصلة.

٥ - لا تتقاضى البنوك عادة من عملائها عمولة تحصيل على الشيكات المسحوبة على البنوك الأعضاء في غرفة المقاصة في نفس البلد ولكنها تتقاضى مصروفات تحصيل في الوقت الذي تتقاضى هذه العمولة على تحصيل الشيكات المسحوبة على البنوك من غير أعضاء غرفة المقاصة وعلى الشيكات المسحوبة على الفروع بالأقاليم.

ثالثاً: خصم الكمبيالات والسندات الإذنية:

نظراً لحاجة التاجر دائماً للنقد بين يديه، ولأن سرعة دوران المال أفيد من الانتظار حتى يحل ميعاد استحقاق الكمبيالات، أو السندات الإذنية التي في حوزته، فإنه يلجأ إلى البنك لخصمها أو قطعها للحصول على نقد حاضر.

وحين يخصم التاجر هذه الأوراق في البنك فإنه لا يحصل على قيمتها الإسمية ولكنه يحصل على قيمة الورقة بعد خصم الفوائد عن المدة المحصورة بين تاريخ قطع الكمبيالة وتاريخ استحقاقها بالإضافة إلى العمولة ومصاريف التحصيل وحتى تتم عملية الخصم فلا بد:

١ - أن يظهر على الكمبيالة لأمر البنك ويدون التطهير.

(ادفعوا لأمر البنك والقيمة وصلتنا نقداً)

التاريخ التوقيع

٢ - إن هذا التطهير ليس معناه إعفاء جميع الموقعين (المظهرين) عليها من المسؤولية إذا توقف المسحوب عليه عن الدفع في ميعاد الاستحقاق.

٣ - يظل قاطع الكمبيالة ضامناً لقيمتها حتى يتم دفع هذه القيمة.

٤ - يقوم البنك المركزى بتحديد سعر خصم الكمبيالات طبقاً للقانون الأساسى ويتراوح هذا السعر بين ٥%، ٧% تبعاً للآتى:

(أ) علاوة العميل بالبنك وحركة حسابه مع البنك.

(ب) أهمية الورقة المخصوصة.

(ج) سهولة إعادة خصم الورقة فى البنك المركزى.

٥ - تتراوح العمولة التى يتقاضاها البنك ما بين ١%، ٠,٥% من القيمة الإسمية للكمبيالة.

٦ - يتقاضى البنك مصروفات أخرى عن عملية التحصيل (مصاريف انتقال محصلة)، وتكاليف الإخطارات التى يطالب فيها بدفع قيمة الكمبيالة أو السند الإذنى، وأساس ذلك نسبة معينة تختلف من بنك لآخر.

٧ - يتم الخصم عن طريق إعداد حافظة خصم كمبيالات يعدها البنك وهذه الحافظة تشمل:

(أ) القيمة الإسمية للكمبيالة.

(ب) إسم المسحوب عليه والبيانات الخاصة به.

(ج) مكان الدفع.

(د) تاريخ الإستحقاق.

(هـ) الأيام المحصورة بين تاريخ الخصم وتاريخ الإستحقاق مضافاً إليها يوم المهلة، علماً بأنه إذا وقعت المهلة فى يوم إجازة فإنها تضاف إلى الأيام التى تحسب عنها الفائدة.

(و) حساب النمر.

(ز) مصاريف التحصيل.

ويظهر فى أسفل الحافظة مقدار "الأجيو" بعناصره الثلاثة الفائدة والعمولة والمصاريف مطروحاً من مجموع القيمة الإسمية.

٨ - بعد خصم الأوراق التجارية ببادر البنك بإخطار المسحوب عليهم بانتقال ملكية الأوراق إلى البنك بسبب الخصم وبنههم إلى مراعاة مواعيد الإستحقاق ودفع قيمة الأوراق للبنك فى تواريخ إستحقاقها ويبرم البنك مع عميله إتفاقاً تحدد فيه مدة الإعتماد وموعد بدء العمل به وقيمة الإعتماد وسعر الفائدة وكافة البيانات الخاصة بعمولة التحصيل ومصاريف التحصيل وغيرها.

ويعمل البنك بروتستو عدم دفع على كل ورقة يتوقف المسحوب عليه عن الوفاء بقيمتها فى ميعاد إستحقاقها.

وظائف أخرى لهذا القسم:

١ - إتخاذ البنك محلاً مختاراً له لدفع الكمبيالة:

(أ) كثيراً ما يكتب المسحوب عليه على الكمبيالة عند قبولها ما يأتى : "مقبول الدفع فى بنك مصر" ومعناها أن المسحوب عليه اتخذ من بنك مصر محلاً مختاراً لدفع قيمة الكمبيالة وذلك عند وجود حساب جارى له فى البنك المذكور.

(ب) فى هذه الحالة لابد أن يخطر المسحوب عليه البنك بهذا الإجراء لأن البنك غير ملزم قانوناً بدفعها لو كان للعميل رصيد كاف بالبنك إلا إذا أخطره العميل مقدماً بأمر كتابى بدفعها أو كان هذا الإذن مسبقاً وكتابياً أيضاً.

٢ - الحصول على توقيعات المدينين على الكمبيالة المقدمة للقبول:

يقدم البنك هذه الخدمة للعملاء الذين يقيمون بعيداً عن محل إقامة المسحوب عليهم بدلاً من تكبدهم مشقة السفر للحصول على قبول المسحوب عليه.

فتاجر الأسكندرية مثلاً الذى يشحن بضاعة إلى القاهرة يسلم بوليصة الشحن والفاتورة وكمبيالة مسحوبة على تاجر القاهرة إلى فرع - البنك فى الأسكندرية، وهذا بدوره يرسلها إلى فرع البنك بالقاهرة - والأخير بدوره يخطر تاجر القاهرة بالحضور لإستلام المستندات، وعند حضوره يطلب منه التوقيع على الكمبيالة المرفقة.

رابعاً: قسم الأوراق المالية:

تتلخص أهم أعمال هذا القسم فى:

- ١ - شراء الأوراق المالية وبيعها لحساب العملاء.
 - ٢ - حفظ الأوراق المالية.
 - ٣ - التسليف بضمان الأوراق المالية.
 - ٤ - تحصيل الكوبونات وخصمها.
 - ٥ - التأمين على السندات القابلة للإستهلاك.
 - ٦ - القيام بإصدار الأسهم والسندات المالية للشركات الجديدة وزيادة رأس المال للشركات القائمة بتنظيم عملية الإكتتاب.
- وفيما يلى شرحاً موجزاً لهذه الأعمال:

١ - شراء وبيع الأوراق المالية:

شراء الأوراق المالية:

- أ - يتم عن طريق أمر شراء يحرره العميل مبيناً فيه بيان الأوراق المراد شراؤها والسعر الذى يقبل الشراء فى حدوده (حد أعلى - سعر الإقفال - سعر الفتح) وإن لم يحدد السعر معناه ترك الحرية للبنك للشراء بالسعر الأنسب - مع تحديد المدة التى يسرى فيها هذا الأمر وبعدها يصبح الأمر لاغى.
- ب - لتنفيذ الأمر يتأكد قسم الأوراق المالية عن طريق قسم الحسابات الجارية من صحة إمضاء العميل ومن كفاية رصيده لدفع ثمن شراء الأوراق والمصروفات.
- ج - إذا لم يكن للعميل حساب فإنه يودع فى حساب الأمانات مبلغاً يكفى لتنفيذ العملية.
- د - بعد هذا يصدر البنك أمره إلى سماسرة فى بورصة الأوراق المالية لتنفيذ عملية الشراء للأوراق المطلوبة.

هـ- إذا أتم السمسار العملية فإنه يخطر البنك تليفونياً والبنك بدوره يبلغ العميل بخطاب مرفقاً به فاتورة الشراء.

بيع الأوراق المالية:

أ - في حالة البيع يحرر أمر بيع أوراق مالية ولا يختلف عن أمر الشراء إلا في أنه أمر بيع.

ب- يجب على قسم الأوراق المالية الرجوع إلى قسم الحسابات الجارية للتأكد من صحة توقيع العميل، وإلى قسم حفظ الأوراق المالية للتأكد من وجود الأوراق المالية المطلوب بيعها.

ج- ويخطر سمسار البنك في البورصة بتنفيذ عملية البيع بالسعر المنصوص عليه أو السعر الأنسب.

د - يخطر السمسار البنك بإتمام تنفيذ العملية والبنك بدوره يخطر العميل كتابة لتنفيذ البيع ثم بإرسال كشف حساب بيع للأوراق المالية المباعة مبيناً فيه أصل ثمن البيع والمصاريف والسمسرة المخصومة وصافي قيمة المحصل من عملية البيع. وتخضع عمليات شراء وبيع الأوراق المالية لرسم دمغة نسبي تتقاضاه الحكومة.

٢ - حفظ الأوراق المالية :

أ - يقوم القسم بهذه العملية نظير مبلغ رسم حفظ - وتتلخص العملية في حفظ الأوراق المالية في خزائن البنك الضخمة محافظة عليها من السرقة أو الحريق والقيام بتحصيل قيمة الكوبونات عند إستحقاقها.

ب- يشترط فيمن تقبل أوراقه أن يكون له حساب جارى بالبنك لقيود المتحصلات الناتجة عن كوبونات الأوراق المستهلكة أو جوائز اليانصيب التي تربحها تلك الأوراق ... إلخ. وفي نفس الوقت سهولة خصم المستحقات كرسوم الحفظ أو قيمة التأمين وما إلى ذلك من المصروفات.

ج- يتم إيداع هذه الأوراق بموجب "حافضة إيداع أوراق مالية بصفة أمانة".

د - يرسل البنك إلى العميل إيصالاً بالأوراق المودعة طرفه.

شروط الإيداع :

تُشترط البنوك عدة إشتراطات عند حفظ الأوراق المالية بخزائنها أهمها:

أ - الأوراق المالية التي تودع برسم الحفظ في النصف الأول من السنة تحتسب عليها رسوم حفظ عن سنة كاملة، أما الأوراق المالية التي تودع برسم الحفظ في النصف الثاني من السنة يحتسب عليها نصف الرسوم السنوية فقط.

ب- بالنسبة للأوراق المحفوظة من السنوات السابقة فتحتسب عليها رسوم الحفظ كاملة في أول كل سنة.

٣ - التسليف بضمان الأوراق المالية:

وتتلخص العملية في قبول منح السلف للعملاء بضمان الأوراق المالية المقدمة منهم والتي تحفظ في خزائن البنك ضماناً لتلك القروض أو السلف، وتتوقف قيمة السلفة على القيمة السوقية للأوراق المالية ومحاولة البنك الإحتياط لنفسه عند التقلبات في الأسعار ولذلك تعتبر السندات الحكومية كسندات القرض الوطنى أوراقاً ممتازة، ولذلك ترتفع نسبة التسليف بضمانها إلى حوالى ٨٠% من قيمتها في السوق، أما الأوراق المالية الأخرى التي يخشى عليها من التذبذب في أسعارها في السوق فقد لا تتعدى النسبة في التسليف بضمانها مقدار ٧٠% من قيمتها السوقية.

٤ - تحصيل الكوبونات وخصمها:

يكلف العميل البنك الذي يتعامل معه بتحصيل قيمة الكوبونات التي تخصه، ويتم ذلك بموجب حافضة تحصيل.

وعند إتمام عملية التحصيل يرسل المصرف إلى عميله إخطاراً يقيد فيه صافى قيمتها بحسابه الجارى.

وتخصص البنوك أحياناً كوبونات السندات وتعاملها معاملة الكمبيالات أو السندات الإذنية من حيث إمكان خصمها قبل ميعاد الإستحقاق لأنها تعطى فائدة ثابتة بينما يتعذر خصم كوبونات الأسهم لأن أرباحها غير معروفة مقدماً.

٥ - التأمين ضد إستهلاك الأوراق المالية :

للسند قيمتان، قيمة إسمية وقيمة حقيقية (سوقية) وقد يكون من النوع ذى الجوائز (اليانصيب) وكلما مرت السنوات زاد الأمل عند صاحب السند ذو الجوائز فى ربح الجائزة الأولى لأن عدد السنوات يقل نتيجة الإستهلاك فيؤدى هذا إلى إرتفاع أسعار السندات.

وإذا استهلك السند فإن صاحبه يخسر الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الإسمية التى سيستلمها إذا إستهلك هذا السند.

لذلك يؤمن كثير من المصارف على هذا النوع من السندات بناء على طلب أصحابها نظير رسم يدفع قبل ميعاد الإستهلاك، وفى هذه الحالة يعوض البنك صاحب السند بدفع قيمته السوقية يوم الإستهلاك إذا استهلك أو يشتري له ورقة أخرى من نفس النوع المستهلك بدلاً منها.

أنواع التأمين على الأوراق المالية:

- تأمين إجبارى.
- تأمين إختيارى.

التأمين الإجبارى:

وهو هنا بالنسبة للأوراق المحفوظة فى البنك بصفة ضمان للسلف لأن البنك مضطر للتأمين عليها ضماناً لأمواله حتى يضمن لنفسه الحصول على قيمة القروض الممنوحة. ولذلك فإن البنك يؤمن على هذه السندات سواء طلب منه العميل ذلك أو لم يطلب. فسندات البنك العقارى المصرى إصدار رقم ١٩٥١ لمدة ٥٠ عام من

الضرورى أن يتم إستهلاكها بالكامل عام ٢٠٠١، ويستهلك منها سنوياً جزء من خمسين من قيمتها فى أول ديسمبر من كل عام، لذلك نجد أن البنوك تؤمن عليها ضد الإستهلاك فى شهر نوفمبر من كل عام وتخصص قيمة قسط التأمين ضد الإستهلاك من حساب العميل.

التأمين الإختيارى:

وهو خاص بالنسبة لمن يودع أوراقه برسم الحفظ لدى البنوك، ولذلك لا تقوم البنوك بالتأمين على تلك الأوراق إلا إذا طلب العميل منها ذلك بأمر كتابى.

الإكتتاب فى الأوراق المالية بواسطة البنوك:

يقوم قسم الأوراق المالية بعملية جمع الإكتتابات لأسهم الشركات الجديدة بعد الترويج لها وكذلك عمليات الإكتتابات فى زيادة رءوس الأموال للشركات القائمة وما يترتب عليها بعد ذلك من عمليات التخصيص إن وجدت وكذلك عمليات إصدار الأسهم والقيام بتسليمها إلى المكتتبين فيها.

خامساً : قسم البضائع:

تتحصر مهمة البضائع فى البنك التجارى فى الآتى:

- ١ - منح السلف بضمان البضائع (المحاصيل المودعة بمخازن وشون البنك) نظير الحصول على فائدة القرض وأجر التخزين والحراسة والأرضية وما إلى ذلك من المصروفات الأخرى التى يتكبدها البنك فى هذا السبيل.
- ٢ - حفظ المحاصيل وبيعها لحساب أصحابها مقابل عمولة البيع ومصروفات التخزين.

التسليف بضمان البضائع والمحاصيل:

تقبل البنوك التجارية التسليف بضمان المحاصيل الزراعية كالحبوب وغيرها والبضائع والمواد الخام بشرط توافر الشروط الآتية فى البضائع والمحاصيل التى تقدم بصفة ضمان السلف.

- أ - أن تكون المحاصيل أو البضائع ملكاً للمدين.
- ب- أن تكون خالية من الموانع والإختصاصات.
- ج- ألا تكون قابلة للتلف السريع وأن تتحمل البقاء لمدة طويلة مع الإحتفاظ بمميزاتها.
- د - أن تكون سهلة التصريف وتفضل تلك التي يمكن التعامل فيها على أساس رتب معينة أو عيار معين كالقطن والحبوب.
- هـ- أن يسهل تقدير قيمتها في أى وقت بدقة.

الرسوم ومصاريف التخزين *

- **مصاريف التخزين :** تحتسب على جميع البضائع الموجودة في نهاية الشهر السابق مضافاً إليها الإيداعات التي تمت خلال الشهر ويخصم بها على حسابات العملاء في نهاية الشهر أو عند تصفية الحساب.
- **مصاريف الملاحظة :** تحتسب مرة واحدة عند سحب البضائع من المخزن.
- **العمولة :** تحتسب على المبيعات والمشتريات التي يقوم بها البنك لحساب العملاء من البضائع المخزنة.
- **الفوائد :** تكون بحد أدنى ٥% وحد أقصى ٥,٥% على القروض التي تزيد عن ٢٥٠٠ جنيه وبحد أدنى ٥,٥% وحد أقصى ٦% على القروض التي تبلغ ٣٥٠٠ جنيه أو أقل.

سحب البضائع:

يتم سحب البضائع من المخازن بموجب بطاقات تسليم يصدرها البنك بإسم العميل على المخزن مبيناً بها الكمية والنوع بشرط أن يسمح مركز العميل بذلك.

* يتم تعديل الفوائد والعمولات المصرفية لكل بنك حسب تكلفة كل عملية بصفة دورية مع التقيد بالحدود القصوى التي يضعها البنك المركزي كسقف لهذه الإيرادات.

وإذا كان التسليم لشخص آخر غير العميل فيجب الحصول على أمر كتابي بذلك موقعاً عليه من العميل ويحمل هذا الأمر طابع دمغة، إذا كان التسليم عند دفع مبلغ معين، ويجب أن يتم التسليم بالوزن إلا إذا نص العميل صراحة على أن يكون تسليم الكمية بالرصيد، ويجب في جميع الأحوال أن يحدد العميل الكمية المراد تسليمها وكذلك إذا كان التسليم بمقابل أو بدون مقابل.

وفي حالة وجود البضائع بمخازن فرع آخر لحساب العميل، فإن أوامر التسليم تصدر بموجب خطاب موقع عليه من الفرع توقيعاً أولاً وثانياً على أن يذكر في الخطاب إذا كان التسليم مقابل الدفع أو دون مقابل.

وفي حالة إصدار أمر تسليم بضائع دون مقابل يجب إستئصال كمية البضائع فوراً من حساب العميل دون إنتظار تسليمها بمعرفة الفرع الآخر، أما في حالة التسليم مقابل الدفع فإنه يجب إستيفاء الكمية بحساب العميل حتى ورود ما ذكرنا الإضافة بالقيمة المطلوبة وحينئذ تنزل الكمية من حساب العميل.

وعندما يتسلم أمين المخزن إذن التسليم يتخذ الإجراءات التالية:

- يحصل على توقيع العميل أو المحول إليه على إذن التسليم الصادر من الفرع عن كل كمية تسلم إليه ويلصق طابع دمغة، وإذا تم سحب الكمية على دفعات فيتعين توقيع العميل على كل دفعة بظهر الإذن، ولصق طابع الدمغة في كل مرة. تدرج مفردات الأوزان في كشف وزن البضائع المنصرفة ويتم إثباتها في تقرير أمين المخزن اليومي.
- يرصد التقرير اليومي لأمين المخزن بإضافة الوارد إلى رصيد اليوم السابق ثم يطرح منها الكميات المحسوبة ويرسل للفرع بعد ذلك للتوقيع عليه من أمين المخزن مرفقاً به كشوف الوزن وأذونات التسليم التي تم تنفيذها بالكامل.

مقدار السلف:

تتراوح قيمة السلفة التي يمنحها البنك لعملائه بضمان المحاصيل أو البضائع حوالى ٦٠% إلى ٧٠% من سعر السوق، وتتوقف هذه النسبة على نوع البضاعة

ودرجة جودتها. والباقي من الثمن (٣٠% أو ٤٠%) يحتجزه البنك بصفة هامش ضد تقلبات الأسعار، فإذا هبط السعر كان على العميل تغطية مركزه حتى يعود الضمان إلى ما كان عليه أولاً فإذا لم يتم العميل بتغطية مركزه عن طريق دفع مبلغ يساوى قيمة الهبوط فى الأسعار كان للبنك الحق فى بيع هذه المحاصيل لحساب العميل وعلى مسئوليته وتصفية حسابه بعد خصم قيمة السلفة والفوائد ومصروفات التخزين وعمولة البيع وصرف ما يتبقى من ثمن البيع بعد ذلك لعميله دون أن يكون له أى حق فى الاعتراض على ذلك.

أما إذا ارتفعت أسعار المحاصيل أو البضائع فللعامل الحق فى هذه الحالة فى زيادة مقدار السلفة التى يمنحها له البنك بمقدار ٦٠% أو ٧٠% من قيمة الزيادة فى الأسعار حسب الأحوال لحين أن يقرر بيع محاصيله بالأسعار التى تناسبه فيقوم البنك ببيعها لحسابه ويصفى حسابه مع عميله بنفس الطريقة السابقة ويقوم بدفع الرصيد المتبقى له بعد خصم قيمة القرض وفوائده ومصروفات التخزين والعمولة.