

دورة إدارة البنوك التجارية: نماذج الأعمال والوساطة المالية وربحية المصارف

25 – 29 أكتوبر 2026

الدوحة





دورة إدارة البنوك التجارية: نماذج الأعمال والوساطة المالية وربحية المصارف

المرجع: 17013_192 التاريخ: 25 - 29 أكتوبر 2026 المكان: الدوحة الرسوم: GBP 4300

ملخص البرنامج

إدارة البنوك التجارية، من نماذج الأعمال إلى ربحية المصارف، محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متقدم لكبار المصرفيين والمسؤولين الرقابيين، ويخرج منها كل مشارك بخطة استراتيجية ومالية لثلاث سنوات لمصرفه أو لقطاع أعمال فيه. فالمصارف تواجه هوامش أضيق ومتطلبات رأسمالية أعلى ومنافسة من المقرضين غير المصرفيين، ومع ذلك يخطط كثير منها انطلاقاً من موازنة العام السابق. ويتدرج البرنامج من اقتصاديات الوساطة المالية إلى تشخيص القوائم المالية ومحركات الربحية وتخصيص رأس المال والخيار الاستراتيجي. تقدم هذا البرنامج في إدارة البنوك التجارية مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

حين لا ترى القيادات أي العملاء والمنتجات وقطاعات الأعمال تحقق قيمة بعد تكلفة التمويل ورأس المال، ينجرّف النمو نحو أنشطة تستهلك رأس المال دون أن تكافئه. أما الرؤية المشتركة للأداء المعدل بالمخاطر، المبنية على تسعير واضح للتمويل وتكلفة رأس المال، فتمكن الإدارة التنفيذية من توجيه الميزانية العمومية إلى الأنشطة التي تغطي تكلفتها.

- العائد على حقوق الملكية مقارنة بتكلفتها: يتحسن حين يخصص رأس المال لقطاعات الأعمال وفق المخاطر.
- نسبة التكلفة إلى الدخل: تنخفض حين تختبر تكاليف التشغيل مقابل إيرادات كل قناة وشريحة.
- هامش صافي الفائدة ومزيج الرسوم: يتعززان حين يعكس التسعير تسعير تحويل الأموال وقيمة العميل.

المبادئ والأساس المعرفي

- نظرية الوساطة المالية: تفسر تحويل الآجال والسيولة والائتمان كيف تخلق المصارف القيمة في الجلسة 1.
- إطار Basel III لكفاية رأس المال والسيولة: تقيّد متطلبات رأس المال ونسبة تغطية السيولة ونسبة صافي التمويل المستقر كل نموذج أعمال في الجلسة 4.
- تسعير تحويل الأموال: يكشف تحميل قطاعات الأعمال تكلفة التمويل والسيولة الهوامش الحقيقية في الجلسة 3.
- العائد المعدل بالمخاطر على رأس المال: ترتب مقارنة العوائد برأس المال الاقتصادي قطاعات الأعمال في الجلسة 4.



المشاركون المستهدفون

- التنفيذيون الذين يضعون استراتيجية المصرف وأهدافه المالية.
- قادة قطاعات الأعمال المسؤولين عن الربحية.
- رؤساء الاستراتيجية والمالية الذين يعدون الخطط والموازنات.
- كبار مسؤولي البنوك المركزية والجهات الرقابية الذين يقيمون نماذج أعمال البنوك.

يخدم البرنامج المصارف التقليدية والإسلامية وبنوك التنمية والجهات الرقابية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تحليل كيفية خلق المصرف للقيمة من قبول الودائع والإقراض.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص أداء المصرف من قوائمته المالية ونسبه الرئيسية.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم نماذج أعمال مصارف التجزئة والشركات والاستثمار والمصارف الإسلامية والرقمية.
4. سيكون المشاركون قادرين على بناء تحليل للربحية حسب العميل والمنتج وقطاع الأعمال.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات قطاعات الأعمال وفق العائد المعدل بالمخاطر واستهلاك رأس المال.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة استراتيجية ومالية أمام مجلس الإدارة.

هيكل البرنامج

اليوم 1: اقتصاديات الوساطة المالية

لماذا توجد المصارف، وكيف تحقق عائدها؟

- تحويل الآجال والسيولة والائتمان
- قيمة قاعدة الودائع واستقرار التمويل
- الدورة الائتمانية وسلوك الإقراض المصرفي
- المصارف مقابل أسواق رأس المال والمقرضين غير المصرفيين
- خلق القيمة: العائد على حقوق الملكية مقابل تكلفتها

اليوم 2: قراءة القوائم المالية للمصارف

ماذا تكشف الحسابات عن سلامة المصرف واستراتيجيته؟



- هيكل الميزانية العمومية للمصرف: الأصول ومصادر التمويل وحقوق الملكية
- محركات قائمة الدخل: الفوائد والرسوم وإيرادات المتاجرة
- مخصصات خسائر الائتمان ونسب جودة الأصول
- المقارنة بالنظراء وتحليل النسب الرئيسية
- قوائم المصارف الإسلامية: أصول التمويل وحسابات المشاركة في الأرباح

اليوم 3: محركات ربحية البنوك التجارية

أين تتحقق الأرباح وأين تضيع؟

- تحليل هامش صافي الفائدة: الحجم والسعر والمزيج
- تسعير تحويل الأموال وهوامش قطاعات الأعمال
- استراتيجية إيرادات الرسوم والعمولات
- تحليل نسبة التكلفة إلى الدخل حسب القناة والشريحة
- نماذج ربحية العملاء والمنتجات

اليوم 4: رأس المال والأداء المعدل بالمخاطر ونماذج الأعمال

أي الأنشطة تستحق رأس مال المصرف؟

- متطلبات رأس المال ونسبة تغطية السيولة ونسبة صافي التمويل المستقر في Basel III بوصفها قيودا على الأعمال
- رأس المال الاقتصادي والعائد المعدل بالمخاطر على رأس المال حسب قطاع الأعمال
- نماذج مصارف التجزئة والشركات والاستثمار والخدمات المصرفية للمعاملات
- البنوك الرقمية والمقرضون من شركات التقنية المالية ومنافسة المنصات
- تحليل نماذج الأعمال كما تستخدمه الجهات الرقابية

اليوم 5: بناء الخطة الاستراتيجية للبنك التجاري

هل الخطة متسقة وممولة وجاهزة للعرض على المجلس؟

- تطبيق تشخيص الجلسة 2 لتحديد الأولويات الاستراتيجية
- تحويل نتائج الربحية من الجلسة 3 إلى إجراءات للتسعير والتكلفة
- تخصيص رأس المال بين قطاعات الأعمال باستخدام العائد المعدل بالمخاطر من الجلسة 4
- اختبار الخطة في سيناريو تراجع ائتماني
- إنجاز الخطة الاستراتيجية والمالية



المنهجية

يعتمد البرنامج على تحليل حالات من الحسابات المنشورة للمصارف، إذ يشخص المشاركون مصارف يغلب عليها نشاط التجزئة أو الشركات، ومصارف إسلامية ورقمية، ثم يطبقون الأدوات نفسها على مؤسساتهم. وتتابع حالة ممتدة مصرفاً متوسط الحجم عبر تقلص الهوامش وتراجع ائتماني، فتختبر أدوات كل جلسة.

- نشاط مقترح: تحليل تغير هامش صافي الفائدة على مدى عامين لمصرف افتراضي.
- نشاط مقترح: ترتيب قطاعات أعمال مصرف وفق العائد المعدل بالمخاطر ومناقشة إعادة تخصيص رأس المال.
- نشاط مقترح: الدفاع عن خطة استراتيجية أمام مجلس إدارة افتراضي.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة استراتيجية ومالية لثلاث سنوات لمصرفه أو لقطاع أعمال فيه، تتضمن تشخيص الأداء، ومزيج الأعمال المستهدف، وإجراءات التسعير والتكلفة، وتخصيص رأس المال، والنسب الرئيسية، وسيناريو للتراجع، وتستخدم مدخلا لجولة التخطيط التالية.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة إدارة البنوك التجارية المسؤولين الرقابيين إلى جانب المصرفيين؟

نعم، فهي بمستوى متقدم للتنفيذيين في المصارف وكبار المسؤولين الرقابيين، وتفترض إلماما بالقوائم المالية للمصارف.

ما الأطر التي تقوم عليها دورة إدارة البنوك التجارية؟

تقوم على نظرية الوساطة المالية، وإطار Basel III لرأس المال والسيولة، وتسعير تحويل الأموال، والعائد المعدل بالمخاطر على رأس المال.

كيف تستخدم الخطة الاستراتيجية الناتجة عن تدريب إدارة البنوك التجارية في العمل؟

تستخدمها لتأطير جولة التخطيط التالية، وإحاطة مجلس الإدارة بتخصيص رأس المال، والاستعداد للمراجعات الرقابية.

ما الفرق بين تدريب إدارة البنوك التجارية ودورة في إدارة الموجودات والمطلوبات؟

تضبط إدارة الموجودات والمطلوبات مخاطر أسعار الفائدة والسيولة في الميزانية العمومية، أما إدارة البنوك التجارية فتحدد الأعمال التي يمارسها المصرف وكيف تحقق عائدها.