# دورة الإدارة المالية لفروع البنوك: الربحية والموازنة وجودة الائتمان

6 – 10 سبتمبر 2027

لندن - Premier Inn Victorya

# دورة الإدارة المالية لفروع البنوك: الربحية والموازنة وجودة الائتمان

**المرجع:** 913_41509 **التاريخ:** 6 – 10 سبتمبر 2027 **المكان:** لندن - Premier Inn Victorya **الرسوم:** GBP 4300

## ملخص البرنامج

الإدارة المالية لفروع البنوك محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لمديري الفروع والمديرين الإقليميين ورؤساء الوحدات المصرفية، بمستوى إداري، وتنتهي بخطة مالية للفرع. يرقى كثير من المديرين لنتائجهم في المبيعات أو التشغيل، ثم يطلب منهم تحمل مسؤولية الربح والموازنة وجودة القروض دون منهج لقراءة الأرقام. وينتقل البرنامج من قائمة الدخل إلى الموازنة ثم جودة الائتمان وأثر الميزانية العمومية، بالاعتماد على بيانات جاهزة من المصرفية الفردية ومصرفية الأعمال. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في الإدارة المالية لفروع البنوك لمجموعات من منظمات مختلفة.

## المبررات المؤسسية

المدير القادر على تفسير مصادر الربح وضبط التكاليف ضمن موازنة وكشف القروض الضعيفة مبكرا يتخذ قرارات أدق في التسعير والتوظيف والإقراض. وتصل إلى الإدارة العليا توقعات يمكن الاعتماد عليها، وتقل المفاجآت أمام لجنة الائتمان. ويعمل البرنامج على المؤشرات التالية.

- ربحية الفرع: تتحسن حين تقرأ مصادر الدخل وكلفة التمويل والمصروفات معا.
- نسبة التكلفة إلى الدخل: تنخفض حين ترتبط الموازنة بالمستهدفات وتفسر الانحرافات.
- جودة القروض: تقوى حين تحرك مؤشرات الإنذار المبكر الإجراء قبل تفاقم التأخر في السداد.

## المبادئ والأساس المعرفي

- IFRS 9 المعيار الدولي للأدوات المالية: يطبق نموذج الخسائر الائتمانية المتوقعة فيه في الجلسة 3 لبيان أثر المخصصات في نتيجة الفرع.
- Basel III الإطار الدولي لرأس مال البنوك وسيولتها: يطبق في الجلسة 4 لربط قرارات الإقراض والإيداع بالأصول المرجحة بالمخاطر ونسب السيولة.
- CAMELS أسلوب تصنيف سلامة البنوك: يطبق في الجلسة 4 عدسة لتقييم الفرع ذاتيا من حيث رأس المال والأصول والإدارة والأرباح والسيولة والحساسية.

## المشاركون المستهدفون

- مديرو الفروع المسؤولون عن الأرباح والخسائر لموقع واحد.
- المديرون الإقليميون الذين يراجعون نتائج عدة فروع ويقارنون بينها.
- رؤساء الوحدات في المصرفية الفردية والمنشآت الصغيرة والشركات ممن يملكون موازنة ومحفظة قروض.
- المديرون المرقون حديثا من المبيعات أو التشغيل ممن يعتمدون التقارير المالية.

تشمل البيئات المعتادة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية وبنوك التنمية والبنوك التابعة لمجموعات تأمين أو صناعة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم قائمة دخل الفرع وتتبع الربح إلى مصادره.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء موازنة للفرع بمستهدفات وحدود للتكلفة وآلية لمتابعة الانحرافات.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص تراجع جودة القروض من مؤشرات الإنذار المبكر والقروض المتعثرة.
4. سيكون المشاركون قادرين على مقارنة أثر المخصصات وكلفة التمويل وأوزان المخاطر في نتائج الفرع.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب الإجراءات التي تحسن نسبة التكلفة إلى الدخل وهامش الفائدة الصافي.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خطة مالية للفرع أمام لجنة إقليمية أو لجنة المركز الرئيسي.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: قائمة دخل الفرع ومحركات الربح

ما الذي يجعل الفرع مربحا، وأين يظهر ذلك في حساباته؟

- نموذج عرض قائمة دخل الفرع
- احتساب هامش الفائدة الصافي
- تحليل دخل الرسوم والعمولات
- ورقة مقارنة نسبة التكلفة إلى الدخل
- جدول إسناد عوائد تسعير تحويل الأموال

### اليوم 2: الموازنة والمستهدفات وضبط التكاليف

كيف تبنى موازنة الفرع بحيث تتسق المستهدفات والتكاليف والتوقعات؟

- قالب موازنة الفرع على أساس الصفر
- تحليل انحرافات الحجم والسعر
- مراجعة تكاليف الموظفين والمباني
- توزيع مستهدفات الودائع والقروض
- روتين تحديث التوقعات المتجددة

## اليوم 3: جودة الائتمان والمخصصات لمحافظ الفروع

كيف تغير جودة محفظة القروض نتيجة الفرع؟

- شبكة تقسيم محفظة القروض
- مؤشرات الإنذار المبكر للقروض المتعثرة
- مراحل الخسائر الائتمانية المتوقعة وفق IFRS 9
- أثر مصروف المخصصات في ربح الفرع
- سجل متابعة الضمانات والتحصيل

## اليوم 4: الميزانية العمومية ورأس المال والسيولة

كيف تصل قرارات الفرع في الودائع والقروض إلى مركز البنك في رأس المال والسيولة؟

- دليل قراءة ميزانية الفرع
- مراجعة تركيبة الودائع وكلفة الأموال
- أثر خيارات الإقراض في الأصول المرجحة بالمخاطر
- أساسيات نسب السيولة وفق Basel III
- عدسة CAMELS للتقييم الذاتي للفرع

## اليوم 5: مراجعة الإدارة المالية لفروع البنوك وخطة الفرع

هل تتكامل النتائج في خطة تستطيع لجنة إقليمية اعتمادها؟

- تطبيق خريطة محركات الربح من الجلسة 1
- اختبار قالب الموازنة من الجلسة 2
- فحص مؤشرات الإنذار المبكر من الجلسة 3
- مراجعة دليل الميزانية من الجلسة 4
- إنجاز الخطة المالية للفرع

## المنهجية

يقوم البرنامج على تمارين منظمة تستخدم حسابات وملفات قروض وحزم موازنة جاهزة من شبكة فروع للمصرفية الفردية ووحدة لمصرفية الأعمال. يقرأ المشاركون النتائج ويبنون الموازنات ويصنفون القروض ويعرضون مبرراتهم على زملاء يؤدون دور لجنة إقليمية، فتجرب كل أداة على أرقام قبل تطبيقها في العمل.

- نشاط مقترح: تتبع انخفاض ربح الفرع إلى كلفة التمويل والرسوم والمخصصات.
- نشاط مقترح: بناء موازنة ربعية وتفسير انحراف في التكلفة.
- نشاط مقترح: تصنيف محفظة قروض صغيرة واختيار أول ثلاثة حسابات للمراجعة.

## المخرج الختامي

ينجز كل مشارك خطة مالية للفرع. وتضم الخطة خريطة لمحركات الربح وموازنة بمستهدفات وحدود للتكلفة وقائمة إنذار مبكر للقروض ومذكرة عن الميزانية العمومية وملخصا من صفحة واحدة للجنة. وتعرض في العمل على المدير الإقليمي، وتصبح مرجعا لمراجعات أداء الفرع الشهرية.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب تدريب الإدارة المالية لفروع البنوك المديرين من غير خلفية محاسبية؟

نعم، إذ تدرس الإدارة المالية لفروع البنوك بدءا من قائمة الدخل، بالاعتماد على بيانات وقوالب جاهزة. ويشترط وجود مسؤولية عن نتيجة فرع أو وحدة، دون مؤهل محاسبي.

### على أي معايير تقوم الإدارة المالية لفروع البنوك في هذا التدريب؟

تستند الإدارة المالية لفروع البنوك هنا إلى IFRS 9 للخسائر الائتمانية المتوقعة، وإلى Basel III لرأس المال والسيولة، وإلى أسلوب CAMELS عدسة للتقييم الذاتي للفرع.

### كيف تستخدم الخطة الناتجة من تدريب الإدارة المالية لفروع البنوك في العمل؟

تعرض الخطة المالية للفرع على المدير الإقليمي، وتستخدم موازنتها وقائمة الإنذار المبكر فيها في المراجعات الشهرية، وتبقى خريطة محركات الربح أساسا لوضع المستهدفات.

## بماذا تختلف الإدارة المالية لفروع البنوك عن برنامج في التحليل الائتماني؟

تغطي الإدارة المالية لفروع البنوك الربح والموازنة وجودة المحفظة على مستوى الفرع، بينما يركز برنامج التحليل الائتماني على تقييم المقترضين فرادى وهيكلة القروض.