

## الخزينة أو الخزانة (Treasury)

### تعريف:

في اللغة: هي المكان الذي تحفظ فيه النقود و الأغراض ذات القيمة النقدية العالية مثل الياقوت و الألماس. و يسمى المشرف على الخزينة و على إدارتها ب أمين الخزينة وبالإنجليزية (Treasurer)، ولا يشترط أن يكون لديه التحكم الكامل بها. وبالتاريخ ذكرت على لسان سيدنا يوسف عليه السلام قال تعالى: " قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" لدى الحكومات هي وزارة المالية أو وزارة الخزانة، و تقوم بالإشراف على جمع الضرائب والرسوم و إدارة أموال الدولة.

في البنوك/ المصارف، بداية فان البنك أو المصرف: هو عبارة عن منشأة اقتصادية هادفة للربح، تتخذ طابع مؤسسة مالية متخصصة في ادارة الاموال واستثمارها، بحيث تعمل كملاذ ومجمع ومصدر ومديرا للاموال والاستثمار، تهدف لتنميتها وتحقيق عائدات من استثمارها، لذا فلا بد من أن يكون له ذراعا متخصصا يعنى بادارة هذه الاموال والاستثمارات، وقد اصطلح عليه بالخزينة (Treasury).

الخزينة: هي الذراع الاستثماري للمصرف و مدير أمواله و استثماراته، فهي الجسم الذي يقوم بالنشاط الاساس للبنك (المصرف) ونيابة عنه، وهي أشبه بالدماغ و الذي تتجمع لديه كافة المعطيات عن أفعال كافة أعضاء الجسد ليتأثر ويتفاعل معها. حيث تقوم الخزينة بدور الوصي و الوكيل على أصول المصرف في ادارتها، وتميتها (استثمارها) و المحافظة عليها، لا سيما السائلة منها. فهي تعنى بالمحافظة على أصول المصرف و تلبية احتياجاته للايفاء بالتزاماته تجاه الغير، و ايجاد الفرص والادوات الاستثمارية و ادارتها لصالحه. وتبدأ مسؤولية الخزينة عن ادارة اموال و اصول المصرف بمجرد اللحظة التي يتم بها إضافتها ماديا (Physically) أو دفتريا لموجوداته، فبمجرد أن يودع العميل أمواله في حساباته لدى البنك أو يودع المساهم مقدار مساهمته في رأس مال البنك أو يتحقق للبنك أية ايراد أو تضاف أية قيمة مالية لموجوداته، تصبح هذه الاموال ضمن مسؤولية الخزينة في سبيل ادارتها بالمحافظة عليها و تميتها بتشغيلها من خلال استثمارها وتحقيق عائدات عليها، وتبقى كذلك لحين إعادة إخراجها من موجودات البنك أو إقراضها.

# جمعية البنوك في فلسطين

## Association of Banks in Palestine

### دور الخزينة:

يكن الدور الاساس للخبزينة في القيام بادارة الأصول نيابة عن المصرف، بالمحافظة على مقدرات وأصول البنك وقيمتها وتميبتها و الوفاء بالتزامات البنك اتجاه الغير، وبالتالي المساهمة في رفع ملائمة المصرف ودعم استقراره و الرقي بسمعه. فللخبزينة هي المسؤولة عن ادارة أموال المصرف وسيولته ومقدراته، ذلك بادارة الاصول السائلة او شبه السائلة أو أية اصول وشبكة التوفر او التحول لسائلة او شبه سائلة، بحيث تعمل على المحافظة على هذه المقدرات وتميبتها وتخفيض مستوى المخاطر ورفع مستوى أمان ادارتها واستثمارها، وتطوير فرص وأدوات تحقيق المنفعة العائدة على هذه الاصول وبالتالي على المصرف. وبالمجمل فان الخزائن لا تختلف في جوهر دورها ما بين المصارف الاسلامية والتقليدية.

### أهداف الخزينة:

تعد الخزينة ومن خلال أنشطتها المصدر الاول و الاسرع لايرادات المصرف، ذلك لتنوع وأهمية الانشطة التي تقوم بها وتقدم لعملاء المصرف على شكل خدمات، فهي مركز ربحية بامتياز، الا أنه يتوجب أن لا تكون الربحية المقام الاول للاهداف أو الهاجس الوحيد، بل كنتيجة لادارة الكفاءة لموجودات المصرف في سعيها لتحقيق الاهداف الرئيسية للمصرف والتي تسمو اليه ادارته، و المجله في هدف رئيس شمولي، هو " الرقي بسمعة ومركز المصرف "، و يتوجب ترتيب أهداف الخزينة حسب الاولوية وفقا لما يلي:

1. المحافظة على استقرار البنك ومركزه المالي و ملائته من خلال المحافظة على أصوله وعلى سيولة مرنة.
2. احترام التعهدات و الوفاء بالتزامات المصرف اتجاه الغير.
3. الحد من مستوى المخاطر التشغيلية بإدارة كفاءة لأصول المصرف، توازن ما بين مسؤولياته وتطلعاته.
4. تحقيق الربحية، باستغلال أفضل الفرص الاستثمارية الممكنة لتنمية موجوداته وتحقيق أفضل العائد ومنفعة عليها مما يحقق نمو المصرف و أصوله، وبما لا يتعارض مع أي مما سبق.

### علاقة الخزينة مع العملاء وخدماتها المقدمة لهم:

ترتبط الخزينة بمعظم عملاء المصرف بعلاقة غير مباشرة، ومن خلال فروع المصرف، الا انها قد ترتبط بعلاقات مباشرة مع القليل منهم لظروف أو ضمن خدمات خاصة (Private Banking). الا أن خدماته المقدمة الى العملاء تصنف وتقسّم الى خدمات تمس العملاء مباشرة ويكونوا طرفا مباشرا بها (كتبادل

## جمعية البنوك في فلسطين

### Association of Banks in Palestine

العملات، استثمارات خاصة، وقبول الودائع...) وخدمات أخرى قد لا تسهم مباشرة، وإنما تهتم المصرف ذاته (وهي تعكس طبيعة خدمات الخزينة المقدمة للمصرف) وهي تتم ما قدم من خدمة للعملاء، كمعالجة نتائج الخدمات المقدمة في سبيل تجديد توفره، وذلك أشبه باعادة شراء سلع بدلا مما نفذت ببيعها (كغطوية صفقات تبادل العملات - تغطية مراكز العملات الناشئة-)، اعادة استثمار أموال وودائع العملاء مما يحقق لهم عائد عليها، معالجة النقدية المترتبة عن ايداعاتهم و سحباتهم، توفير التغطيات لعملياتهم التجارية المحلية كالشيكات... والخارجية كالاتمادات....الخ).

#### علاقة الخزينة مع الدوائر المختلفة و الفروع والخدمات المقدمة لها:

ترتبط الخزينة بعلاقات مباشرة مستمرة ودائمة مع معظم دوائر المصرف وفروعه، فللخزينة علاقة خاصة مع العمليات المصرفية من خلال علاقتها المباشرة والخاصة مع قسم عمليات الخزينة (العمليات المساندة - Back Office) التابع للعمليات المصرفية، والذي يعكف على تنفيذ كافة عمليات الخزينة و اظهار آثارها ماليا، وكذلك من خلاله مع باقي أقسام العمليات المصرفية المختلفة، كقسم المقاصة لما لذلك من أثر مترتب على المصرف من التزامات مالية في تقاص الشيكات والحوالات الواردة والصادرة، وقسم العمليات الاجنبية (الاعتمادات، الكفالات، الحوالات...) والتي تتطلب تجديد وتوفير الاموال و/أو عملات أجنبية و/أو التأمينات....الخ، التسهيلات (التمويل) المرتبطة بتوفير الاموال و السيولة اللازمة للمنح، التسويق والقدرة على استيعاب الاموال وتوفير أدوات الاستقطاب للودائع من خلال فرص الاستثمار المجدية، وتوفير الاموال وأدوات الجذب لتسويق التمويلات، الفروع في سبيل تقديم الخدمات للعملاء من تبادل للعملات، النقد، العوائد على الودائع...الخ، كذلك مع معظم دوائر المصرف الاخرى سواء التي تعد مركزا للربحية، او مركزا للكلفة والتي تقدم خدماتها للخزينة مثل أنظمة المعلومات، المالية...الخ.

لا بد من الاشارة أن العلاقة ما بين الخزينة والدوائر والفروع تبادلية تكاملية بامتياز في سبيل تحقيق مصالح المصرف.

#### علاقة الخزينة بالادارة العليا:

تتمتع الخزينة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا للمصرف من خلال كونها جزء من الادارة التنفيذية العليا والمطلعة بصورة شمولية واضحة على استراتيجيات المصرف و تطلعاته وسياساته، فالخزينة هي المستشار الاول للادارة العليا في رسم وتنفيذ سياساتها الهادفة لتحقيق استراتيجياتها وتطلعاتها في التوسع و النمو والتطور والرقى في مركز المصرف وتعزيز تواجهده، والتي بالمحصلة ترمي لتنمية موجوداته ومقدراته

# جمعية البنوك في فلسطين

## Association of Banks in Palestine

وربحيته، فالخزينة تتطلع وتشارك في كافة خطط التطوير والتوسع الافقي و العمودي للمصرف والسياسات المتبعة لتحقيقها، سواء في جانب تنمية المطلوبات (الودائع و الاستقطاب عموماً) أو في جانب تنمية الموجودات (الاستثمار والتمويل). والخزينة ممثلة في أعلى لجان الادارة التنفيذية كلجنتي الموجودات والمطلوبات (ALCO) و لجنة الاستثمار.

### علاقة الخزينة بالاطراف الاخرى:

حيث أن الخزينة هي وكيل المصرف في ادارة موجوداته والتي تتطوي تحت ادارتها أنشطة تمارسها لصالحه وضمن السوق المفتوح، فهي المخول الوحيد لادارة وممارسة هذه الانشطة مع أي من الاطراف الاخرى ضمن الصلاحيات المخولة والممنوحة لها، ولا يتم ممارسة أي نشاط مناط بها الا من خلالها، ووفقا لسلم الصلاحيات.

### أقسام (أنشطة) الخزينة:

تعد أقسام الخزينة مرآة لأنشطتها التي تمارسها و/او تساهم (كأنشطة مساندة) بشكل رئيس وفعال في قدرتها على تقديم وتطوير الخدمات والمنتجات وممارسة هذه الانشطة، وعلى الرغم من أن أقسام الخزينة تختلف من مصرف لآخر اعتمادا على مسؤولياتها المناطة بها تبعا لهيكلية الخزينة حسب الرؤية الخاصة بالمصرف، الا أن الشكل العام لهيكل الخزينة الشاملة تحت مسمى الخزينة و/أو الخزينة و اسواق المال و/أو الخزينة والاستثمار، تقدم الأنشطة التي تحتويها الأقسام التالية:

### قسم (أنشطة) تداول العملات الاجنبية (Foreign Exchange – F.X Desk):

ويعنى بادارة ومراقبة ومتابعة كل ما يتعلق بأنشطة وعمليات تبادل العملات لصالح المصرف و/أو عملائه و/أو مع أطراف اخرى، مثل تحديد أسعار الصرف، عقد صفقات التبادل مع الفروع او العملاء مباشرة، ادارة و تصفية مراكز العملات الناشئة عنها أو المفتوحة مع اطراف أخرى، تقدير المركز المالي للمصرف ولكل عملة ومتابعة النتائج والتقارير، متابعة اسواق الصرف المحلية و الخارجية، وكل ما يؤثر بهذا النشاط.....الخ. و تتحقق إيرادات هذا القسم (النشاط) من هامش الفرق المتحقق ما بين سعر الشراء و سعر البيع للصفقات المنفذة، و/أو تذبذب السعر للمراكز المفتوحة، ويسمى الناتج بأرباح (إيرادات) فرق العملة.

### قسم (أنشطة) أسواق المال (Money Market M.M Desk) تتضمن ادارة السيولة والاحتياطيات:

• مدير نشاط السيولة (Liquidity): ويعنى بادارة ومراقبة و متابعة كل ما يتعلق بادارة أنشطة السيولة، ك معالجة متطلبات السيولة اللازمة لوفاء البنك بالتزاماته (من حوالات، تبادل عملات، تسوية

## جمعية البنوك في فلسطين

### Association of Banks in Palestine

الحسابات و المقاصة، الاعتمادات... الخ) ولكل عمله على حدى. والمحافظة على الوفاء بتعهدات البنك اتجاه الاطراف التي تساهم وبشكل غير مباشر في توفير الخدمات لعملاء البنك (مثل تأمينات تعزيز الاعتمادات... الخ) وادارة الاحتياطيات،... الخ واستيعاب التدفقات الواردة، وبالاجمال ادارة التدفقات النقدية للمصرف بشقيها.

- مدير نشاط الاستثمار بادوات أسواق المال: حيث يستثمر الاموال الفائضة من أنشطة عمليات المصرف في أسواق المال كالودائع البنكية، ويعنى أيضا بالتوفيق ما بين آجال الاصول والالتزامات للمصرف (كفترات و ارصدة..).... الخ، كما يتضمن تجنيد الاموال لتغطية الفجوة الناتجة عن الاستخدام الزائد للاموال عن مواردها المتوفرة في تلك اللحظة (تغطية العجز). يحقق ايراداته من خلال هامش الفرق في سعر العائد للأموال المستقطبة (الودائع) والعائد من اعادة استثمارها بمعدلات أعلى أو استغلال تذبذب العائد الناشئ عن تغير السياسات النقدية، وكذلك تخفيض كلف الاقتراض، وكلف عمولات ممارسة النشاط. ويعتبر القسم أو النشاط المركزي والاكثر أهمية وحساسية بين قرائته ضمن أقسام وأنشطة الخزينة، ذلك لتأثره بكافة العمليات والانشطة التي تتم في الاقسام الاخرى، فيتأثر بنتائج الصفقات والتغير في مراكز العملات التي تعقد ضمن نشاط قسم تداول العملات الاجنبية، ويتأثر أيضا بتغير مراكز محافظ الاستثمار في قسم اسواق رأس المال، وكذلك بالتغير في أنشطة قسم التجمعات البنكية و الصكوك أو السندات، كما يتأثر بالتغير في النقد لدى وحدة النقد، حيث كل فعل مالي طرف أي من هذه الاقسام يترتب عنه التزام، يوجب على قسم أسواق المال بصفته مدير السيولة أن يتفاعل معه وأن يوفي بالتعهد المبرم الملزم للمصرف بنتيجته، ويؤثر على نشاطه في الاستثمار بالادوات المالية كالودائع البنكية.

#### قسم (أنشطة) أسواق رأس المال (Capital Market Desk):

ويعنى بادارة كافة الانشطة المتعلقة بمحافظ المصرف من استثمارات في الأوراق المالية في اسواق رأس المال (Equity كالاسهم، السندات والصكوك المتداولة)، والتي قد تشتمل على محافظ مخصصة للعملاء و/ أو مشتركة مع المصرف، قد يديرها أو يقيم طرف ثالث على ادارتها أو يشارك بها وعملائه، سواء في الاسواق المحلية أو الخارجية. وتحقق عوائدها اما من التغير الناتج من التذبذب في سعر الورقة المالية من خلال شرائها و اعادة بيعها (للسهم/السند/الصك) محققا ربحا رأسماليا و/أو من التوزيعات النقدية أو الربح (للسهم /الصك / السند) و/أو العينة (أسهم) من المساهمات في الشركات المتحقق لديها أرباح قابلة

# جمعية البنوك في فلسطين

## Association of Banks in Palestine

للتوزيع،.....الخ، وحال السند أو الصك فقد يحقق بالإضافة لربيعها من الفائدة (وان كان ليس الهدف الاساس حال ادراج الصك- السند تحت ادارة هذا القسم)، ربحا ناتجا عن تغير قيمتها السوقية التي قد تتأثر بتغير السياسات النقدية لعملة السند أو الصك (وهذا المستهدف).

### قسم التجمعات البنكية و الصكوك أو السندات (Syndications & Sukkok – Bonds Desk):

وهو قسم أو نشاط ذو بعد استثمار بالتمويل، يعنى بإدارة محافظ البنك الاستثمارية – التمويلية من المشاركات في التجمعات التمويلية البنكية الكبيرة، ومن اصدارات الصكوك و/أو السندات (والتي يمكن أيضا تداولها حالما تم ادراجها في الاسواق او يمكن التخارج منها)، وغالبا تكون هذه الاستثمارات- التمويلية ذات حجم كبير تفوق قدرة المصرف الواحد و تحتاج لتجمع بنكي غالبا تتعدد جنسياتها، وغالبا ما تكون نسبة كبيرة من هذه المحافظ في استثمارات – تمويلية خارجية، وقليل منها محليا. وتتحقق ايراداتها وعوائدها من العوائد (الربح) السنوية الموزعة على أجل الاستثمار، الا أنها قد تحقق هامش من اعادة تداولها لا سيما على الصكوك والسندات، والتي قد يحدث التذبذب في سعر الفوائد (ضمن السياسات النقدية) أثر على تقييمها وبالتالي على سعر تداولها محققا ربحا رأسماليا، كذلك قد يتحقق الايراد من الشروط والمزايا الخاصة، كالسند و/أو الصك القابل للتحويل الى ورقة ملكية.

### وحدة النقد (Cash Management Unit):

قسم ونشاط خدمي ومركز تكلفة بالمقام الأول، الا انه قد يكون ربحيا أحيانا، وتعنى هذه الوحدة بإدارة ومعالجة النقد في الفروع والخزائن المحلية داخل المصرف ومع أطراف أخرى، وهي محل قياس تقييم العميل في ترويجه لدى رضاه الانبي عن خدمات المصرف. ولهذه الوحدة خصوصيتها من حيث السرية. والادارة الكفؤة للخزينة ولهذه الوحدة قد تتمكن من تحقيق ايرادات على الرغم من كونها مركزا للكلفة اساسا وليس للربحية. لهذا فان هدف ادارة هذا القسم هو الحد من الكلفة.

### وحدة (خدمة) البنوك المراسلة (Correspondent Banks):

وهي وحدة أنشطة محلية مساندة في الخزينة، وتعنى تحديدا بإدارة وتطوير العلاقات مع المصارف / البنوك و المؤسسات المالية التي يرتبط المصرف بها من الناحية الاستثمارية، لتوفير خدمات وفرص استثمارية للمصرف مثل، اعادة استثمار ودائعه (على شكل ودائع بنكية ومرابحات)، تبادل العملات، تنظم اصدارات تجمعات بنكية و/أو صكوك – سندات يتاح للمصرف المشاركة بها، معالجة النقد، والخدمات المالية الاخرى، كالحافظ

## جمعية البنوك في فلسطين

### Association of Banks in Palestine

الامين.....الخ، أي اجمالاً ما يخدم أنشطة الخزينة مباشرة او يساهم في تنمية أنشطتها ومنتجاتها. كما تعنى بدراسة وتحليل البنوك والمؤسسات المالية في سبيل تحديد منح سقف التعامل (Lines) معها. وتكون ادارتها للخزينة، ذلك في سبيل ابقاء تواصل مباشر ما بين هذا الجسم و الخزينة المنتفعة والمتأثرة بشكل كبير ومباشر باداء هذا القسم والذي يساهم في رفع مستويات المنتجات والخدمات التي تقدمها.

#### وحدة تطوير المنتجات و الصيرفة الخاصة (Private Banking):

وحدة أنشطة مساندة، وان لم تظهر بشكل قسم أو نشاط مستقل في الخزينة أحياناً فهي مشمولة في امكانيات القائمين على ادارة الخزينة، وان كان استقلالها بقسم أو نشاط مستقل ضمن الخزينة أفضل وأشمل ويساهم في تفعيل هذا الدور، فهي انما تستقي نشاطها القائم على توفير وتطوير منتجات على اساس استثمارية غالباً تتضمنها أنشطة الخزينة، لتطويرها وتكييفها و تقديمها لعموم أو نخب من عملاء المصرف، مثل صناديق استثمار خاصة أو صناديق استثمار مشترك أو الصناديق المختلطة في وحدات الملكية أو الصكوك والسندات أو الاقراض، وخدمات ادارة الاصول....الخ.

#### صفات خاصة بمتداول الخزينة (Dealer):

بالضرورة أن يتوفر في الخزينة الكادر المؤهل لادارة أنشطتها المختلفة خبرات ومهارات وصفات خاصة، تتوافق واحتياجات ممارسة هذه الانشطة، فمن المهارات مثلاً، التحليل...الخ، ولكن من أهم الصفات، الصدق، الامانة، المسؤولية، الدقة، طامحا وغير طامعا، العمل بروح الفريق....الخ.

#### بعض مصطلحات هامة متعارف عليه في الخزينة:

تاريخ الحق (Value Date): وهو تاريخ التنفيذ (وهو أيضا يعبر عن تاريخ استحقاق التنفيذ في العقود الآجلة).

تاريخ الاستحقاق: (Maturity Date)، وهو تاريخ استحقاق الوديعة.

معدل العائد / الفائدة: (Interest rate).

سعر الصرف: (Exchange Rate)، سعر الصرف لتبادل العملات.

سعر الشراء: (Bid Rate).

سعر البيع: (Offer /Ask Rate).

Swap: مقايضة الودائع بعملتين مختلفتين.

## جمعية البنوك في فلسطين

### Association of Banks in Palestine

الفترة: (Period).

The London Interbank Offered Rate, is the average interest rate estimated by leading banks in London that they would be charged if borrowing from other banks.

Islamic Interbank Benchmark Rate (IIBR) IIBR provides a robust indicator of the average expected cost of short term Islamic interbank market funding.

Reuters: وكالة أنباء عالمية، مزودة للاخبار الاقتصادية.

Dealing system: نظام سريع وآمن في عقد صفقات الخزينة.

Dealing Room: غرفة التداول، مجهزة بأدوات الاتصال اللازمة بعقد صفقات الخزينة.

Position: مركز العملة.

Dealer: متعامل (موظف الخزينة)

Done: اتفقنا (لا رجعة عن ذلك)

العملة الاساس: وهي عملة رأس المال (لاتباع ولا تشتري)

فرق العملة: الهامش أو الفرق بين سعر البيع أو الشراء و سعر اعادة البيع أو الشراء (متحقق فعلي).

فرق التقييم: الفرق الناتج عن اعادة تقييم مراكز العملات المفتوحة (غير متحقق لحين اغلاق المراكز المفتوحة).