الفصل السادس

التخطيط لأنشطة البنوك

الفصل السادس

التخطيط لأنشطة البنوك

أولاً : مفهوم التخطيط :

التخطيط هو "عملية عقلية فى أساسها وميل ذهنى إلى أداء الأشياء بطريقة مانعة، فالتخطيط تفكير قبل الأداء، وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين".

والتخطيط غالبا ما يكون روتينياً فى المستويات الدنيا فى المنظمة، فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن، كما أن فاعليتها محدودة فى نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها.

ثم يمكن استنتاج أن:

أ - التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدراً من الحنكة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل، وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية إستغلالها لصالح المنظمة.

ب- يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط، فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطاً عملياً، فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة فى نشاط المنظمة ويحاول التعرف على إتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة.

جـ- يعتبر معظم مفكرى الإدارة التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية، وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقى والأهمية بين بنود العملية الإدارية وإن كان هناك نوع من الجدل الإدارى حول هذه النقطة.

د - على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمنى محدد وألا يترك ذلك للظروف أو الزمن.

هـ- لابد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.

و- يستلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومات التى تتميز بالدقة والحداثة.

وخلاصة القول أن التخطيط هو: "مرحلة التفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وذلك عن طريق استخدام الأدوات الآتية:

١ - تحديد الأهداف.

٢ - تحديد السياسات والإجراءات.

٣ - تحديد القواعد والإجراءات.

٤ - التنبؤات.

٥ - برامج العمل.

٦ - الجداول الزمنية.

٧ - الموازنات التقديرية.

هذا وسوف نتناول تلك الأدوات بشئ من التفصيل وذلك على النحو التالى:

١ - تحديد الأهداف:

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة فى الدراسات والممارسات الإدارية والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرض لمفهوم الأهداف.

مفهوم الهدف:

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معانى الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتى تتمثل فيما يلى:

- الأغراض "النيات": هى الجانب السلوكى فى الهدف وهى تتعلق بالأشياء الرئيسية التى يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة وهى ترتبط بالمسائل الشخصية.

ب- الغايات: هى أهداف قصيرة الأجل.

جـ-القيم: هى مجموعة المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد.

د - النهايات: هى جميع الأهداف التى يسعى أى جهد إنسانى لبلوغها.

هـ- المعيار: هو التعبير عن الهدف فى صورة كمية.

ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتى تتطلب بشكل أساسى ما يلى:

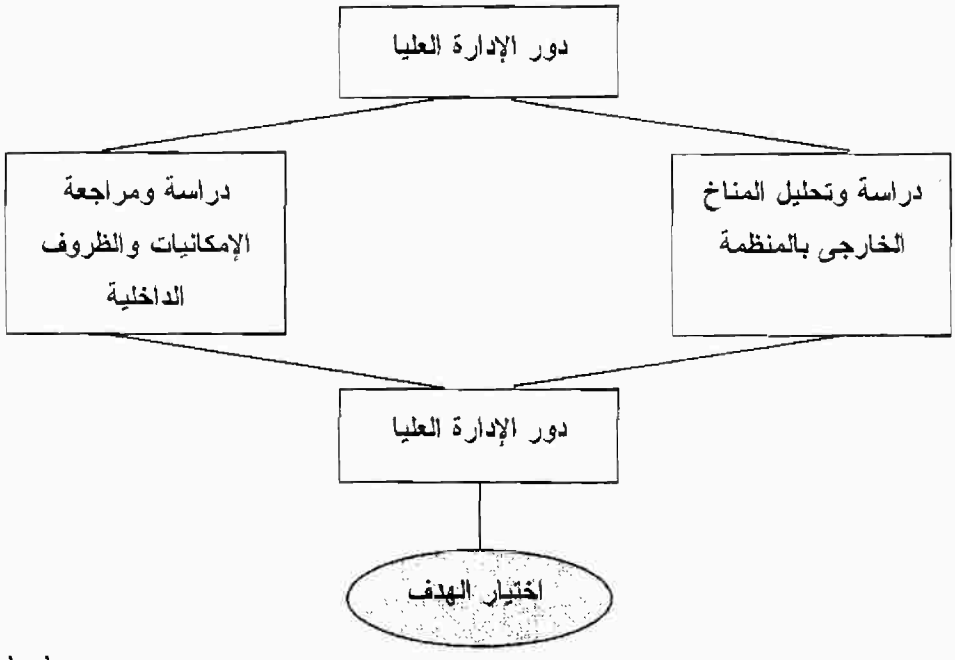
أ - البدء بتحقيق الهدف العام.

ب- إكتشاف مجموعة من الوسائل التى يمكن تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق هذا الهدف.

جـ-إعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعى جديد وإكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعى لأهمية وضع أهداف المنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التى يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى بالمؤثرات التى تشكل أهداف المنظمة، هذا ويظهر الشكل التالى العملية التى يتم بها إختيار الهدف.

طريقة إختيار الهدف



مجالات الأهداف:

يقصد بمجالات الأهداف: أنواع الأهداف، أى أن مجال الهدف هو نوع الهدف وتتمثل هذه الأنواع فيما يلى:

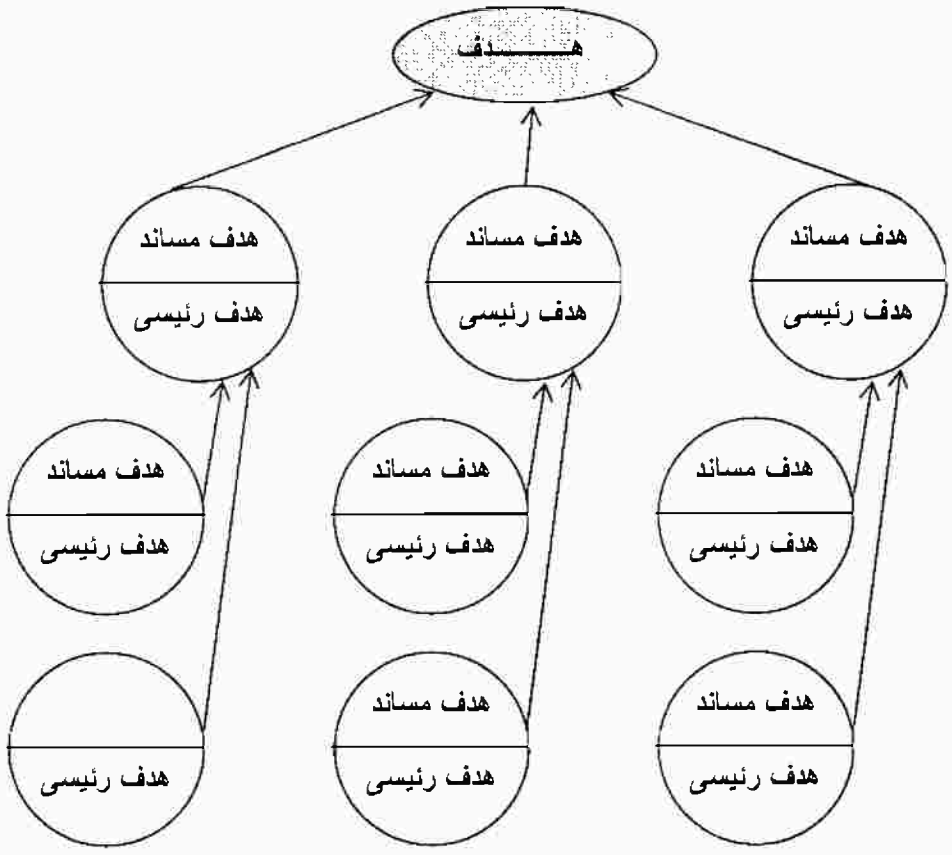
الهدف الرئيسى:

هو ذلك الهدف الذى يتحكم ويسيطر على باقى أهداف المنظمة وهو يمثل مصدراً مباشراً للإشباع.

هذا ويلاحظ أنه على سمتوى البنوك التجارية، فإن الهدف الرئيسى يتمثل فى تعظيم قيمة السهم فى سوق الأوراق المالية مما يؤدى لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية، وتعظيم الثروة هنا إنما يأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو ترشيد المصروفات أو كلاهما معاً.

الأهداف المساندة:

هى مجموعة من الأهداف الفرعية التى تساهم فى الوصول إلى الهدف الرئيسى، وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً تكون ما يعرف بإسم الخطة، مع ملاحظة أن كل هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسى لهدف مساند آخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



فمثلاً عندما يكون الهدف الأساسى:

- تطوير كفاءة رجال البيع بمعدل يزيد فى العام بنسبة ١٠٠%

يكون الهدف مساند (١): عقد إجتماع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم.

الهدف مساند (٢): إعداد برنامج تدريبى لرجال البيع.

الهدف مساند (٣): إعداد برنامج لمكافآت رجال البيع المهرة.

وعلى مستوى البنوك التجارية تتمثل الأهداف المساندة فيما يلى:

* **تحقيق أقصى ربحية:**

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل فى الفوائد على الودائع، وهذا يعنى – وفقاً لفكرة الرفع المالى – أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثراً بالتغير فى إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى. لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضاً لآثار الرفع المالى، فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر. وعلى العكس من ذلك إذا إنخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر. وهذا يقتضى من إدارة البنك ضرورة السعى لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث إنخفاض فيها.

وإذا كان للإعتماد على الودائع – كمصدر رئيسى لموارد البنك المالية – بعض الجوانب السلبية نتيجة لإلتزام البنك بدفع فوائد عليها سواء حقق أرباحاً أم لم يحقق فإن للإعتماد على الودائع ميزة هامة، فالعائد الذى سوف يحققه البنك على أموال الملكية فى تمويل إستثماراته فسوف يقفل أبوابه من اليوم الأول، بل وربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق. أما الإعتماد على الودائع كمصدر رئيسى لتمويل الإستثمارات فيحقق للبنك حافة صافى الفوائد التى تتمثل فى الفرق بين الأرباح المتولدة عن إستثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة عليها. وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك، مما يجعل العائد الذى يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الإستثمار. هذا ويطلق أحياناً على حافة صافى الفوائد عائد الرفع المالى أو عائد المتاجرة بالملكية، أى العائد الناجم عن الإعتماد على أموال الغير فى تمويل الإستثمار.

* **تجنب التعرف لنقص السيولة:**

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية فى ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم ينبغى أن يكون البنك مستعداً للوفاء بها فى أى لحظة. وتعد هذه من أهم السمات التى تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى. ففى الوقت الذى تستطيع فيه

هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد أى إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين وتدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.

* **تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين :**

يتسم رأسمال البنك التجارى بالصغر، إذ لا تزيد نسبته إلى صافى الأموال عن ١٠%. وهذا يعنى صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للإستثمار. فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءاً من أموال المودعين، والنتيجة هى إعلان إفلاس البنك.

* **الهدف الإستراتيجى:**

هدف يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة والمدى الزمنى له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى، ويمثل البقاء والإستمرار هدفاً إستراتيجياً لأى بنك.

* **الهدف التشغيلى:**

هدف يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون فى ضوء الأهداف الإستراتيجية، ويقع مداه الزمنى بين أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات، وهو متوسط الأجل، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلى لأى بنك.

* **الهدف التكتيكى:**

يوضع بمعرفة الإدارة المباشرة وفى ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمنى بين شهر وأقل من سنة، وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع الإستثمار الذى يحقق أعلى ربحية ممكنة وهو الهدف التكتيكى لأى بنك.

أهمية تحديد الأهداف بالنسبة للنشاط البنكى:

يتم تحديد الأهداف نظراً لما يلى:

أ – فى حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

ب– التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة إنشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر إرتفاعاً هى الرابحة.

جـ– التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر إلتصاقاً بها فى الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

د – التركيز على الأنشطة فى وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

هـ– المسئول صاحب الكلمة فى حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أى قرار وبالتالى سيخضع لرأى الأغلبية والتى قد تحكمها إنطباعات عامة.

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف البنكية:

١ – ***المؤثرات البيئية الخارجية:***

فالقوى المهنية فى البيئة التى تحيط بالمنطقة تمثل أحد العناصر الهامة التى لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

٢ – ***الموارد المتاحة للبنك:***

فالبنوك الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها، وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالبنوك الصغيرة.

٣ - *العلاقات المتبادلة:*

بين أصحاب النفوذ وحائزى السلطة والعاملين داخل البنك ذاته تؤثر إلى حد كبير فى تحديد الأهداف، فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على البنك عن طريق الرقابة على الأفراد، وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التى ينبغى أن تسود العمل، كما أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة العليا وأصحاب البنك والعاملين به لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة، وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعى السياسة الإستراتيجية أنفسهم، فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

٤ - *مجموعة القيم والإتجاهات:*

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردئ، ويبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب، وكلما تأصلت هذه القيم فى البنك كلما كان أكثر قدرة على استقطاب وجذب مدراء يتحلون بمثل هذه القيم.

صياغة الأهداف البنكية :

أولاً: الأسلوب التقليدى فى وضع الأهداف:

أ - تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.

ب- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل.

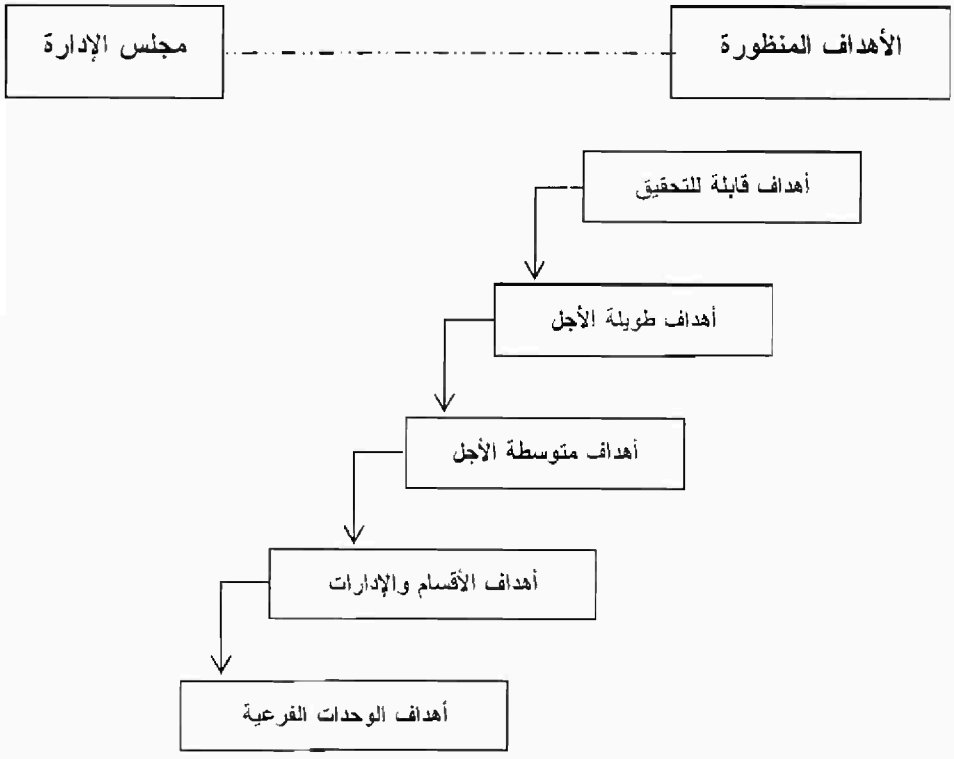
جـ-يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك فى ضوء الأهداف الإستراتيجية.

د - تبدأ الإدارات التنفيذية فى تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية القصيرة الأجل.

هـ-فى ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة له.

و – ويستمر وضع الأهداف فى الإتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف البنك ككل وذلك على النحو الذى يوضحه الرسم التالى:

الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف



ثانياً: الأسلوب الحديث فى وضع الأهداف:

ويتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية:

أ – يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحى المتوقع منهم أن يقوموا بها.

ب– لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى حياتهم الحاضرة والمستقبلية.

جـ– يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبى أو الإيجابى فى أعمالهم.

د - إن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً.

شروط صياغة الأهداف البنكية :

١ - التركيز على النتائج وليس الأنشطة:

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتى:

١ - عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها إن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.

٢ - يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.

٣ - يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.

٤ - يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها.

٥ - يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.

٦ - يجب أن ترتب النتائج فى شكل أولويات.

٧ - يجب أن تكون النتائج من النوع الذى يسهل قياسه كمياً.

التركيز على النتائج وليس الإتجاهات:

فالإتجاه هنا سواء كان صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب.

التركيز على النتائج الرئيسية وليس الفرعية:

فالنتائج الرئيسية هى المبرر الحقيقى لوجود المنصب وهى عادة ما تدور حول:

- الكمية. - الجودة. - التكلفة.

ومن أمثلة النتائج الفرعية:

تتجه تلك النتائج نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة ... إلخ.

التركيز على النتائج القابلة للقياس:

فالنتائج غير القابلة للقياس نسيانها أفضل، ويمكن أن تكون المقاييس فى شكل:

- قيمة. - وحدة. - نسبة.

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلى :

- حجم المبيعات / لكل محافظة.
- حجم المبيعات / لكل منطقة.
- حجم المبيعات / لكل حى.
- حجم المبيعات / لكل سلعة.
- حجم المبيعات / لكل عميل.

التركيز على النتائج القابلة للتحقيق :

- عدم التعامل مع الأهداف المنظورة والتى تمثل نقطة فى نهاية خط مستقيم وممتد إلى مالا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها.
- كما لا تتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتى يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها.
- التعامل مع الأهداف المباشرة والتى يمكن إنجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أن تدخل مع المناصب الأخرى:

إن لكل مجال نتيجة نصل إليها حتى لا نضع مجالاً له نتيجة خاصة بمنصب تكون فى نفس الوقت مجالات لنتائج خاصة بمنصب آخر.

التركيز على الهدف الفعال:

ولكى يصبح الهدف فعالاً يجب الإلتزام بالمبادئ التالية:

أ - مبدأ القبول:

أن يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالبنك، ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف.

فالمطلوب دائماً هو نسج أهداف الأفراد فى أهداف بالبنك بطريقة ذكية بحيث يكون نجاح الفرد من نجاح البنك ونجاح المجموعة من نجاح الفرد.

وإذا اعتبرنا أن أهداف البنك هى محصلة لأهداف المرؤوسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين.

ب- مبدأ التحقيق:

أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق خلال فترة زمنية محددة، فإذا كان الأفراد المسئولين عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحقيقه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته.

جـ- مبدأ التحفيز:

* إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف لكل شخص له دور فيه.
* المسئولية ليست مسألة فردية، فالمسئولية جماعية والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً.
* لابد أن يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالإندماج الشخصى فى العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدى إلى زيادة الإنتاجية.

د – مبدأ البساطة:

يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو غير المؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف في عبارات سهلة وواضحة ومفهومة، وأن يكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن، غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذى يمكن الإستهانة به، بل يجب أن يحمل الهدف فى طياته عنصر التحدى بالقدر الذى يدفع الأفراد لشحذ هممهم دون إصابتهم بالإحباط.

التركيز على المسئوليات التى تغطيها النتائج:

يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هى:

* **الروتين:**

وهو النشاط اليومى المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً، غير أن هذا الجزء من العمل يغطى عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتاج أن يغطى بالأهداف.

* **حل المشاكل:**

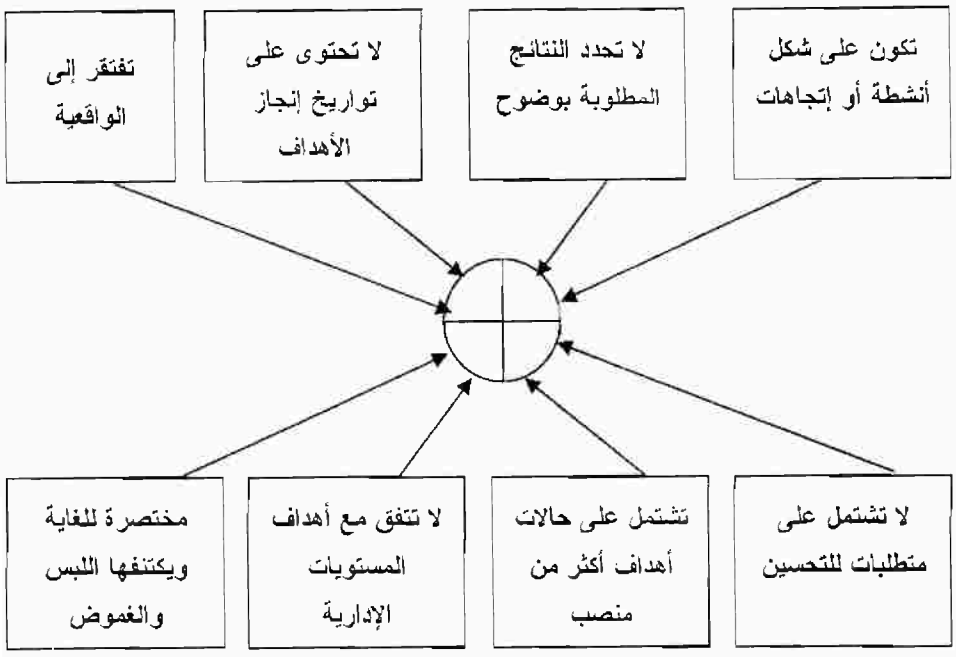
تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتينى إلى مستوى مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف.

* **التجديد:**

ونعنى به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.

هذا وفى نهاية هذا العرض نقدم فيما يلى شكلاً توضيحياً للكيفية التى يتم بها إكتشاف الأهداف الرديئة.

كيف تكتشف الصناعة الرديئة للأهداف



٢ – تحديد السياسات:

هناك تعريفات متعددة لكلمة سياسة، تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعريفات فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية، ولعل أكثر الأخطاء شيوعاً فى محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها نتاجاً لعمليات اتخاذ القرارات أى باعتبارها متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً.

هذا ومن بين التعريفات التى وضحت معنى السياسة ما يلى:

- السياسة: هى التعبير الصريح والضمنى عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعرفة المختصين أو المفكرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمى.

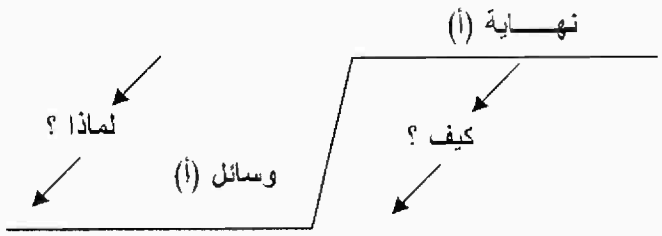
- والسياسة: هى عبارة عن خطط ... جمل عامة ... مفاهيم ترشد وتضبط تفكير المرؤوسين فى المشروع أو فى أحد أقسامه.
- السياسة: هى عبارة عن مبدأ مرشد مسبق إقراره مبنى على الأهداف، وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه إستنباط التعليمات الأساسية للتصرف.
- السياسة: هى مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية الأدنى فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهى فى هذا لا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المسائل المماثلة.
- السياسة: هى دليل عام شفهى ومكتوب أو معروف ضمنياً يتم بمقتضاه وضع الحدود التى على أساسها يتم تحديد الإتجاه الذى يجب إتباعه فى العمل الإدارى.

وخلاصة القول أن السياسة فى جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التى تحكم إستخدام مصادر البنك فى الوصول إلى أهداف، وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيماً ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية، فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هى التى تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات.

خصائص السياسات البنكية:

- السياسات دليل عمل لإتخاذ القرارات فى المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب تعديل السياسات الموضوعة.
- تستمد السياسات أساساً من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هى الأهداف... حيث تتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع... فمثلاً إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسى هو زيادة الربحية ... فلبناء السياسة علينا أن نتبع سلسلة من الوسائل والنهايات.

فمثلاً بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات:



حيث نتساءل ...

كيف نزيد من الربحية.

فتكون الإجابة

نزيد من الربحية عن طريق زيادة الاستثمارات.

فيكون السؤال ...

ولماذا نزيد من الاستثمارات ؟

فتكون الإجابة

نزيد من الاستثمارات حتى نضمن بقاء البنك.

فتكون السياسة ...

إن ضمان بقاء البنك يستوجب زيادة الاستثمارات.

- لا تحدد السياسات أساليب وإنما تترك مجالاً للتفسير والمبادرة من جانب الأفـــراد القائمين على تطبيقها فنتناول الأمور السياسية كى يبقى هناك مجال لمراقبتها وهذا هو ما يعرف بالمرونة فى السياسات.

أهمية السياسة للعمل البنكى:

تستمد السياسة أهميتها بإعتبارها أداة تحقق ما يلى:

١ - تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا.

٢ - الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الإستقلال والميل إلى التعاون والتكامل.

٣ - إرتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية.

٤ - سهولة إتخاذ القرارات وبناء الخطط.

٥ - إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية.

٦ - تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعى المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة.

٧ - تقلل السياسات المتبعة من الشك والتردد الذى قد يصيب المتعاملين مع البنك.

٨ - تسير وتسهل فهم أهداف البنك لأنها ملموسة أكثر من الأهداف.

الشروط الواجب توافرها فى السياسات البنكية :

يشترط فى السياسة الفعالة ما يلى :

أ - أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها.

ب- أن تكون فاعلية التطبيق وواقعية ومرنة فى نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديلها وتطويرها.

جـ-أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها وإستيعابها من قبل من يعنيه الأمر.

د - أن تتصف بالثبات والإستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود وذلك لإعطاء الثقة الكافية فيها لمن يقومون بتطبيقها، ومن الجمهور الذى يتعامل مع البنك.

هـ-أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقاً لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها.

و - أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع إحتياجات البيئة التى يعمل فيها البنك، وكذلك تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال وعملاء.

ز - أن تتميز بالثبات والإستقرار وكذا العدالة والإنصاف.

أهمية السياسات البنكية:

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هى:

١ - توضيح الهدف المحدد للبنك.

٢ - وضع أسس التخطيط فى المستقبل.

٣ - ربط وحدات البنك بعضها ببعض.

٤ - خلق الثقة فى البنك.

٥ - ضمان بقاء البنك وإستمراره فى العمل.

٦ - تحقيق الكفاية فى أعمال البنك.

مراحل بناء السياسات البنكية:

تتمثل هذه المراحل فيما يلى:

(١) مرحلة التكوين			
١- جمع المعلومات: - عن الأهداف العامة للبنك فى الأجلين الطويل والقصير. - وكذا المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجوانب القوة والضعف المتاحة أمام البنك.	٢- جمع المعلومات المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات. والعلاقة بين تلك الأهداف والأهداف العامة للبنك.	٣- مناقشة السياسات المقترحة مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم.	٤- تحديد وصياغة الأهداف النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة.

(٢) مرحلة الإختيار فى ضوء المعايير التالية			
معيار التكلفة.	معيار العائد المتوقع.	درجة الملاءمة مع الظروف البيئية والإجتماعية والثقافية والسياسية والإقتصادية.	درجة رضاء الافراد المنفذين عن السياسات المقترحة.

(٣) مرحلة التنفيذ	
(أ) إصدار السياسة بقرار يضفى عليها الشرعية التنظيمية وخاصية الإلتزام	(ب) إعلام وتعريف القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إنجازها

هذا ويلاحظ أن القيام بالخطوات السابقة يستلزم مجموعة أخرى من الخطوات وهى:

١ - تحليل الفكرة الأساسية للبنك للتأكد من صحتها وسلامتها.

٢ - وضع مستويات السلوك التى سيتمسك بها البنك طوال حياته.

٣ - وضع خطوط العمل الرئيسية داخل البنك.

٤ - تحديد وجهة نظر البنك فى معاملاته مع الغير.

٥ - تفسير تفاصيل الأعمال الخاصة بكل قسم أو إدارة على حدة وذلك لموظفيها وعمالها حتى يكونوا على بصيرة بدقائقها.

٦ - إحاطة جميع مستخدمى البنك علماً بكافة المبادئ التى تحكم جهودهم وتزيد من نشاطهم.

٧ - فحص السياسات بصفة مستمرة للوقوف على مدى صلاحيتها من عدمه.

هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليست أمراً سهلاً وذلك للأسباب الآتية:

أ - التداخل والتعدد فى أنشطة البنك.

ب - درجة الوفرة أو الندرة فى رأس المال.

جـ - الضغوط الخارجية التى تتمثل فى سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الإقتصادية.

د - تعارض مصالح أفراد التعامل الداخلى (العمال - الإدارة) والخارجى (العملاء) مع البنك.

هـ - دورة حياة البنك وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة.

أنواع السياسات البنكية:

(أ) التقسيم حسب المستوى الإدارى:

* **السياسات الأساسية (الإستراتيجية):**

وهى السياسة التى توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك، وتكون مدونة فى نظام التأسيس، ومداها الزمنى إما طويل أو متوسط الأجل. أما مداها التأثرى فيشمل البنك ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أى تعديلات إذا لزم الأمر.

* **السياسات العليا (التنفيذية) :**

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى فى المنظمة، ذلك فى إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين.

* **السياسات التشغيلية (تكتيكية) :**

وهى تلك السياسات التى توضع بواسطة الإدارة المباشرة وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين ويوضح الجدول التالى المقارنة بين تلك الأنواع من السياسات.

تقييم السياسات حسب المستوى الإدارى

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة فى التنظيم من القمة إلى القاعدة	شاملة وإجمالية	هامة جداً
العليا	الإدارة الوسطى	تطبق فى كل قسم ووحدة وتعمل فى مجال معين داخل التنظيم الواحد.	محددة ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشرفون ورؤساء العمال	تطبق فى الوحدات المقابلة للنشاط اليومى للأفراد فى التنظيم	قاطعة وتفصيلية	أقل أهمية

(ب) التقسيم حسب المجالات الوظيفية:

* سياسات التسويق وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التى تحكم تخطيط الاستثمارات من حيث أنواعها وأشكالها وتميزها وتسعيرها.
* السياسات المالية وتشمل كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك.
* سياسات الموارد البشرية وتحتوى على تلك الأمور المتعلقة باختيار الأفراد والتعيين والتدريب والأجور.

(جـ) التقسيم حسب كفاية أو عدم كفاية السياسات:

وهنا نجد أننا أمام نوعين من السياسات هما : السياسات المكتوبة والسياسات الشفهية أو الضمنية، وعادة ما تتم الإستعانة بالمعايير التالية فى المفاضلة بين هذين النوعين:

- درجة السرعة المطلوبة فى تنفيذ السياسات.
- درجة السرية المطلوبة.
- تكلفة إستخدام وسائل الإتصال.
- مدى توافر وسائل الإتصال الشفهية والمكتوبة.
- درجة وأهمية الحفظ لأغراض الرقابة.

ويلاحظ بصفة عامة أنه يتم تفضيل السياسة المكتوبة عن الشفهية للأسباب التالية:

١ - السياسة المكتوبة يمكن وصولها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأى تغيير فى المعنى أو المضمون.

٢ - السياسة المكتوبة تكون الصريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.

٣ – السياسة المكتوبة تمكن من الحصول على معالجة واحدة بالنسبة لنفس المشكلات.

٤ – تشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير فى معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من إستخدامها.

٥ – فى حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

ويلاحظ أنه على مستوى البنوك التجارية فإننا نستطيع أن نميز بين السياسات الرئيسية التالية:

أولاً: سياسة جذب الودائع:

تتمثل الوديعة فى مبلغ من المال يودع لدى البنك ويكون لصاحبه الحق فى إسترداده فى تاريخ لاحق. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الودائع: ودائع تحت الطلب أى ودائع جارية، ودائع توفير، وودائع لأجل. يقصد بالودائع تحت الطلب تلك الودائع التى يكون لصاحبها حق السحب منها نقداً أو بموجب شيكات، بينما لا يكون له الحق فى الحصول على فوائد. أما ودائع التوفير والودائع لأجل، فلا تعطى لصاحبها الحق فى السحب بموجب شيكات، غير أنها تعطيه الحق فى الحصول على فوائد.

هذا ويلاحظ أن النظرة المتأملة لتطور سياسات البنوك التجارية فى مجال الودائع، تكشف عن أن تلك السياسات قد تأثرت بهدف الربحية، فعندما كانت أسعار الفائدة منخفضة على القروض، ركزت البنوك على الودائع تحت الطلب التى لا يدفع عنها فوائد. وعندما بدأت الودائع (بوصفها المصدر الأساسى لتمويل الإستثمارات) فى التسرب لجأت البنوك إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل، كما لجأت أيضاً إلى جذب الودائع من الأفراد. كذلك تأثرت تلك السياسات بهدف السيولة. فالإتجاه إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل نجم عن رغبة فى تحقيق الإستقرار والثبات فى حركة الودائع، كما نجم الإتجاه إلى جذب ودائع الأفراد عن رغبة فى تنويع الودائع. وكما سبقت الإشارة يؤدى الإستقرار والتنويع إلى تجنب تعرض البنك إلى نقص مفاجئ وشديد فى السيولة.

ثانياً : سياسة الإقراض:

يقضى الإتجاه التقليدى فى سياسة الإقراض بأن تقتصر البنوك التجارية على تقديم القروض القصيرة الأجل التى تستحق خلال عام، على أن توجه تلك القروض إلى أغراض الإنتاج الحقيقية أى إنتاج السلع. وهو ما يعد تطبيقاً لنظرية القروض التجارية أو مبدأ الإقراض الحقيقى. ووفقاً لهذا الإتجاه يمكن القول بأن القروض التى يقدمها البنك لابد وأن تتسم بخاصيتين: الخاصية الأولى : أنها قروض تسدد نفسها بمعنى أنها قروض موجهة إلى سلع حقيقية – كالمحاصيل الزراعية -- تتحول قبل تاريخ الإستحقاق إلى نقود تستخدم فى سداد القروض. أما الخاصية الثانية فهى قروض آلية أى لا توجد مشكلة بشأنها، حيث أن قيمة بيع الإنتاج الحقيقى سوف تغطى قيمة القروض. وهذا يحمل فى طياته ضرورة توجيه قروض البنك إلى التجارة والزراعة والصناعة، أما قروض المستهلكين فينبغى تجنبها إذ أنها قروض غير منتجة ولا تظاهرها سلع حقيقية.

وكما هو الحال بالنسبة للسياسات الرئيسية لجذب الودائع، نجد أن السياسات الرئيسية لتقديم القروض قد تشكلت على ضوء الأهداف التى سبق ذكرها وهى: الربحية، والسيولة، والأمان. فالسياسة التقليدية التى تقضى بالإقتصار على تقديم قروض قصيرة الأجل تعد وليدة لهدف السيولة، وذلك على أساس أن الودائع قد تستحق عند الطلب، ومن ثم ينبغى أن تستثمر فى قروض قصيرة الأجل. أما الأحجام عن إقراض المستهلكين فهو وليد لهدف الأمان، ذلك أن الأموال المقترضة لا توجه إلى إنتاج سلع حقيقية يمكن بيعها إذا ما فشل العميل فى الوفاء بمستحقات البنك.

أما بالنسبة للإتجاه الحديث الذى يقضى بتقديم قروض طويلة الأجل إلى جانب القروض القصيرة الأجل، فإنه لا يضحى بهدف السيولة إذ أنه لا يرفض قيام البنك بتقديم القروض القصيرة الأجل، كما لا يضحى بالأمان إذ أنه يشترط – لتقديم القروض – أن يكون القرض موجه إلى أنشطة ينتظر أن تحقق عائداً يكفى لخدمة القرض.

يضاف إلى ذلك أن هذا الإتجاه يعد إستجابة لهدف الربحية، فكما أشرنا يؤدى إصرار البنوك على تقديم قروض قصيرة الأجل دون غيرها إلى بقاء جزء من مواردها فى صورة نقدية لا عائد لها فى الوقت الذى تتوافر فيه فرص إستثمارية مربحة يحجم عن إستغلالها.

ثالثاً : سياسات الإستثمار فى الأوراق المالية:

تقاس السيولة بقدرة البنك على الوفاء بإلتزاماته قبل المودعين والمقترضين فى الوقت المناسب، وفى هذا الصدد تشير نظرية إمكانية التحويل إلى أن السيولة تعتمد فى الأساس على مدى إمكانية تحويل جزء من أصول البنك إلى نقدية بسرعة، ودون أن يتعرض البنك لخسائر رأسمالية من جراء ذلك، وبالطبع تأتى الأوراق المالية قصيرة الأجل على قمة الأصول التى يمكن أن تفى بهذه المتطلبات.

وخلاصة القول أن قضية السيولة ليست قضية توجيه موارد البنك إلى قروض قصيرة الأجل بدلاً من توجيهها إلى قروض طويلة الأجل – بل هى قضية توافر قدر من الاستثمارات القصيرة الأجل التى يمكن للبنك أن يتصرف فيها بالبيع إذا اقتضى الأمر. ولعل الإحتياطى الثانوى يتمثل فى الأوراق المالية القصيرة الأجل التى تتضمنها محفظة الأوراق المالية ويمثل استجابة لمفهوم السيولة فى نظرية إمكانية التحويل. فهذا الإحتياطى الذى يبلغ فى المتوسط ١٥% من القيمة الصافية لأصول البنك. يعتبر خط الدفاع الثانى بعد الإحتياطى القانونى من حيث اعتماد البنك عليه فى مواجهة مسحوبات المودعين. كما يعتبر خط الدفاع الأول الذى يعتمد عليه البنك فى مواجهة الزيادة غير المتوقعة فى الطلب على القروض.

ورغم المنطق وراء نظرية إمكانية التحويل فإن هناك انتقادات توجه إليها، أهمها أن وجود الأوراق المالية القصيرة الأجل قد لا يخدم غرض السيولة، خاصة فى حالة الأزمات. فعندما تتعرض البنوك لموجة من المسحوبات، فلن يستطيع أى منها بيع ما يمتلكه من أوراق مالية قصيرة الأجل، نظراً لأن جميع البنوك – وهى المتعامل الأساسى فى تلك الأوراق – تعرض ما تمتلكه منها للبيع. ويرد المؤيدون لتلك النظرية بالقول بأنه فى حالة الأزمات ينبغى أن نتوقع أن تتدخل الحكومة – من خلال البنك المركزى – لشراء تلك الأوراق التى تعرضها البنوك.

أما الانتقاد الثانى فيتمثل فى أن البنك لا يملك سوى قدر ضئيل من الأوراق المالية قصيرة الأجل، وهو قدر لا يكفى لمواجهة كل من المسحوبات غير المتوقعة من الودائع والطلب غير المتوقع من القروض. وبناء عليه يصبح من الضرورى شراء السيولة وهو ما تنادى به نظرية إدارة الخصوم وتقوم هذه النظرية على أن قضية السيولة لا يمكن مواجهتها من خلال الإحتياطى الثانوى وحده، بل ينبغى على البنك تنمية موارده المالية بالإلتجاء إلى مصادر غير تقليدية، مثل إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول، وإنشاء فروع فى دول أجنبية لجذب المزيد من الودائع، وشراء الإحتياطى الفائض لدى بنوك أخرى، والإقتراض سواء من الداخل من خلال إصدار سندات أو من الخارج من خلال التعاقد على قروض من بنوك أجنبية. ومما يشجع البنوك على الإلتجاء إلى تلك المصادر أن بعضها قد يخضع لمتطلبات الإحتياطى القانونى ولكن بنسب متميزة (مثل شهادات الإيداع، وودائع الفروع الأخرى) بينما لا يخضع البعض الآخر لتلك المتطلبات على الإطلاق (فائض الإحتياطى لدى البنوك الأخرى، والسندات والقروض) وهذا يعنى فى النهاية إرتفاع القوة الإستثمارية لهذه المصادر، الأمر الذى ينعكس أثره على الربحية.

٣ – تحديد القواعد والإجراءات:

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التى تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف، وهذه السياسات تتدرج فى شكل هرمى من أعلى إلى أسفل، ويزداد مدى إحتوائها على التفصيلات كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية.

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التى تتناول تفصيلات العمل والآن ماذا نقصد بالإجراءات ... ؟

- هى نوع من الخطط التى تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة فى المستقبل فهى تشكل بهذا مرشداً للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع.

- هى مجموعة من الخطوات والمراحل التى تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد.
- وهى مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال.
- وهى سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس فى إدارة ما أو فى عدة إدارات وتصميم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

أى أننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هى: "مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال" أو هى "مجموعة مختارة من خطوات العمل التى تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التى يتم بها تنفيذ العمل".

والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله فى المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدماً وهى تنطبق على الأعمال الروتينية وتوجد فى جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد فى المستويات التشغيلية.

وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية إختيار لأحد البدائل الكبيرة المتاحة.

هذا وتختلف الإجراءات عن السياسات فى أن السياسات مرشدة للتفكير بينما الإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل.

والسياسات هى خطط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبياً، كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمنى وشكلى لعملية التنفيذ.

المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة:

حيث يجب أن يتوافر للإجراء الجيد مجموعة من الاشتراطات هى:

- يجب أن تؤدى خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة.

- يجب أن ينمط الإجراء وفى نفس الوقت يساعد على تحديد المسئولية حتى يمكن القيام بالحساب.
- يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط.

هذا وتعتمد جميع الأنشطة البنكية على الإجراءات، ونحن نورد فيما يلى خطوات صرف الشيك وذلك على سبيل المثال:

١ – تقديم الشيك السليم إلى موظف شباك الحسابات الجارية.

٢ – يقوم الموظف بعمل مراجعة شكلية للبيانات المدونة على الشيك للتأكد من صحتها.

٣ – يطلب موظف الشباك من مقدم الشيك بعد التأكد من شخصيته التوقيع على ظهر الشيك بخط واضح وطبقاً للإسم المذكور على وجه الشيك.

٤ – يقوم موظف الشباك بتدوين إسم المستفيد وعنوانه ورقم بطاقته على ظهر الشيك.

٥ – يطلب من المستفيد الإنتظار قليلاً حتى يتم الإنتهاء من إجراءات المراجعة.

٦ – بعد أن تتم عملية تسجيل الشيك يقوم موظف آخر بالمراجعة والمضاهاة للتوقيع والخصم من حساب العميل.

٧ – بعد إعتماد الإجراءات يرسل الشيك إلى الصراف لبدء عملية الصرف.

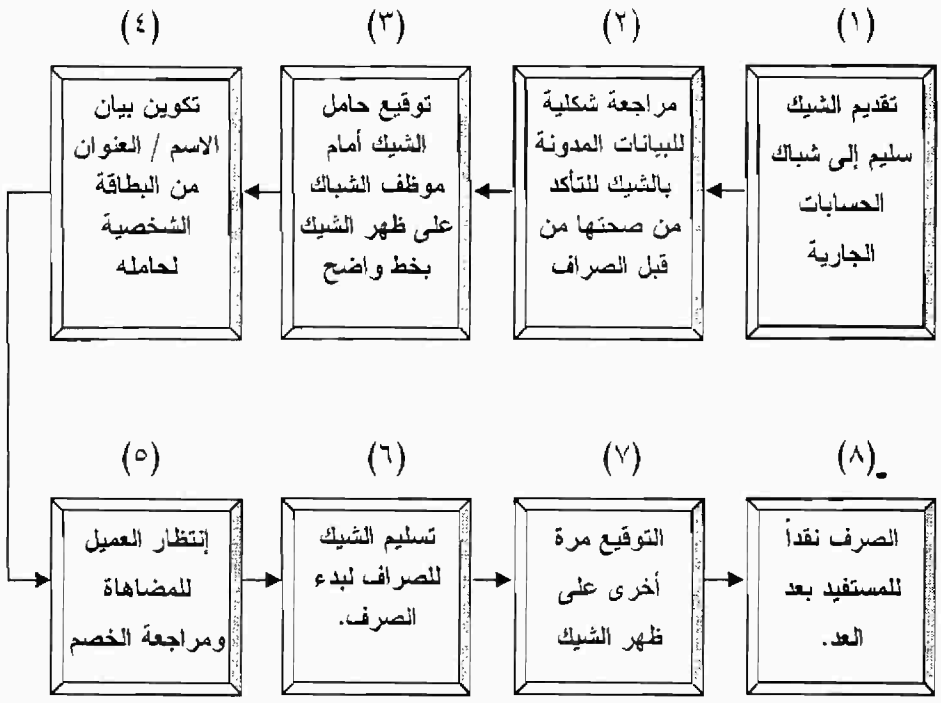
٨ – يقوم الصراف بالنداء على المستفيد ويتأكد من شخصيته.

٩ – يطلب من المستفيد إعادة التوقيع ثانية على الشيك أمام الصراف مرة أخرى على ظهر الشيك لزيادة التأكيد.

١٠– يقوم الصراف بسؤال المستفيد عن قيمة الشيك الذى يحمله ثم يصرف له المبلغ عداً وتفصيلاً.

ويمكن إيضاح هذه الدورة من خلال الرسم البيانى:

إجراءات صرف شيك



٤ – التنبؤات:

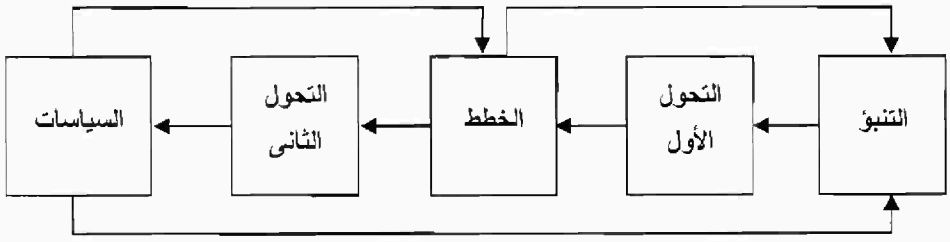
التنبؤ هو: الدراسة التى تنصب على حالة المخاطرة ... وتهدف إلى دراسة الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها بالحسبان، وهذه العوامل هى العوامل الخارجية والتى تقع خارج نطاق البنك وليس له سيطرة عليها مثل مدى الاستقرار فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكانى واتجاهات الأسعار ... أما العوامل الداخلية فهى التى تقع تحت سيطرة

البنك وداخله، ولا يمتد التنبؤ إليها مثل حجم المبيعات المتوقع، ورأس المال المستثمر ونظم الإنتاج والأفراد والتمويل ... لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون في أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحدهم عن الآخر، ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن للمشروع تحقيقه من أهداف إنما يتوقف بدرجة كبيرة على عوامل خارجية تكمن في البيئة المحيطة وتصعب السيطرة عليها.

وعموماً فإننا نقصد بالتنبؤ عملية "وضع الافتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في المستقبل"، والشكل التالي يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط.

العلاقة بين التخطيط والتنبؤ



خط التفاعل

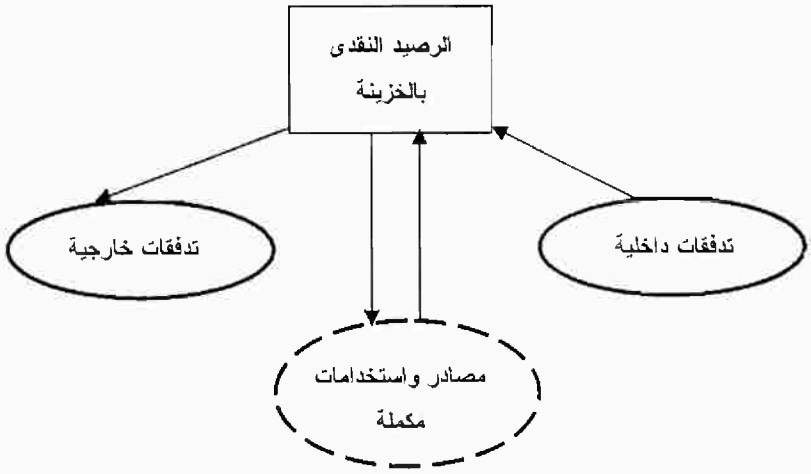
هذا ويلاحظ أننا نلجأ إلى عملية التنبؤ نظراً لأن متخذ القرار لا يكون لديه أى معلومات عن حالات الطبيعة واحتمالات حدوثها نظراً لصعوبة تقديم ذلك الاحتمال أو لعدم توافر معلومات سابقة عنه أو لأنه احتمال خاص بأحد حالات الطبيعة الطارئة.

كما تجدر الإشارة إلى أن التنبؤ ضرورى جداً فى التخطيط بالنسبة للبنك الواحد وللمجتمع كله، والتنبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل – ما بين عدد من الأشهر والسنين – أو لفترة طويلة الأجل – ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاماً.

هذا ويلاحظ أن أكثر استخدامات التنبؤ فى نشاط البنوك إنما يتم فى مجال التدفقات النقدية.

فبعد تحديد العناصر الرئيسية للتدفقات النقدية ومدى إمكانية التحكم فيها تأتى المرحلة الثانية وهى وضع إطار لنموذج التنبؤ وتخطيط التدفقات النقدية المستقبلية خلال فترة مقبلة، ويوضح الشكل التالى إطاراً لهذا النموذج.

نظام تخطيط التدفقات النقدية



حيث يلاحظ أن التدفقات النقدية المتمثلة فى الودائع ومتحصلات القروض وما شابه ذلك، تضاف إلى الرصيد النقدى الذى يعتبر المصدر المباشر لتمويل التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة. ولمواجهة إحتمال عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة لتغطية التدفقات الخارجة المتوقعة، يقتضى الأمر ضرورة وجود مصادر أخرى للأموال يمكن الإعتماد عليها لتمويل العجز، كما يقتضى أيضاً وجود مجالات أخرى لإستخدام النقدية الفائضة إذا ما كانت التدفقات النقدية الداخلة أكبر من التدفقات الخارجة. ويطلق على المصادر الأخرى والإستخدامات الأخرى بالمصادر والإستخدامات المكملة، التى عادة ما تتمثل فى الأوراق المالية قصيرة الأجل المكونة للإحتياطى الثانوى، والأصول والخصوم غير النقدية التى تتمثل فى القروض التى يحصل عليها البنك المختص أو يقدمها للبنوك التجارية الأخرى.

ففى حالة العجز يستطيع البنك بيع جزء من الأوراق المالية أو الاقتراض من بنوك تجارية أخرى، ويحدث العكس فى حالة وجود فائض.

وتقتضى القواعد العامة أن يتم تخطيط التدفقات النقدية فى فترة قصيرة نسبياً، فالتخطيط النقدى يقوم على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقلة، وكلما طالت المدة التى تغطيها الخطة، كلما انخفضت دقة التنبؤ بتلك التدفقات، ولا يخفى على القارئ أهمية الدقة فى التنبؤ بالنسبة لصناعة البنوك.

وإذا كان هدف تخطيط التدفقات النقدية هو الاحتفاظ برصيد نقدى يكفى لمواجهة التدفقات النقدية الخارجة، مع تجنب وجود نقدية عاطلة، فإن الأمر يتطلب الوقوف على محددات حجم هذا الرصيد. يتحدد حجم الرصيد النقدى اللازم على ضوء حجم ونمط ثلاث مجموعات من التدفقات النقدية هى: التدفقات النقدية المجدولة، والتدفقات النقدية غير المجدولة، ولكن يمكن التنبؤ بها، والتدفقات النقدية غير المتوقعة. وسوف نعرض كل منها بشئ من التفصيل.

*** التدفقات النقدية المجدولة:**

يقصد بالتدفقات النقدية المجدولة تلك التدفقات (الداخلة والخارجة) التى يتوفر للبنك بشأنها معلومات تكاد تكون مؤكدة عن حجمها وتوقيت حدوثها. ومن أمثلتها المبالغ التى تسحبها المنشآت من أرصدة ودائعها بغرض سداد مرتبات العاملين بها، والمبالغ التى يقدمها البنك إلى بعض المقترضين بمقتضى إتفاق بالإقراض المرحلى.

*** تدفقات غير مجدولة يمكن التنبؤ بها:**

يقصد بالتدفقات النقدية غير المجدولة التى يمكن التنبؤ بها تلك التدفقات التى ليس لدى البنك بشأنها معلومات مؤكدة عن حجمها أو توقيت حدوثها، غير أنه يستطيع التنبؤ بها، وبالطبع قد لا يكون التنبؤ دقيقاً مائة فى المائة، ومن الأمثلة على تلك التدفقات المبالغ التى تسحبها التوكيلات من أرصدة ودائعها لدى البنوك المختلفة بغرض تحويلها إلى البنك الذى يتعامل معه المركز الرئيسى الذى تتبعه تلك

التوكيلات. والمسحوبات والإيداعات التى تقوم بها المكتبات المتخصصة فى نشر وتوزيع الكتب الجامعية.

وعند محاولة التنبؤ بحركة الودائع، التى تعد أكبر مصدر للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، ينبغى مراعاة بعض المسائل الهامة من بينها: أن ودائع الأفراد ككل عادة ما تتصف بالاستقرار والثبات، إذ غالباً ما تتعادل قيمة الإيداعات فيها مع قيمة المسحوبات منها. كذلك تتصف تلك الودائع بأن حركتها موسمية، الأمر الذى ييسر عملية التنبؤ بها ويجعلها أكثر دقة. فمن المتوقع مثلاً أن تزداد مسحوبات الأفراد فى الأعياد وقبيل بداية العام الدراسى. كما يتوقع أن تزداد الإيداعات فى مواسم جنى المحاصيل بالنسبة للمزارعين الذين لهم ودائع لدى البنوك، وفى نهاية السنة المالية لكبار العاملين فى منشآت الأعمال الذين يحصلون على نسبة من أرباح تلك المنشآت.

وإذا كانت ودائع الأفراد تتصف بقدر من الاستقرار كما يمكن التنبؤ بحركتها المتوقعة، فإن ودائع منشآت الأعمال تتصف بالتقلب الشديد، نتيجة لعوامل ومتغيرات كثيرة، تجعل عملية التنبؤ صعبة ومعقدة.

*** التدفقات النقدية غير المتوقعة:**

يقصد بالتدفقات النقدية غير المتوقعة تلك التى لا يمكن التنبؤ بها سواء من حيث حجمها أو توقيت حدوثها. وللتغلب على عدم التأكد بشأن تلك التدفقات يمكن اللجوء إلى بعض الإجراءات الوقائية. فمثلاً قد يطلب البنك من كبار المودعين إحاطته مقدماً باحتمال قيامهم بمسحوبات غير عادية كالمسحوبات لغرض الاستثمار فى خط إنتاجى جديد أو لبناء مخزون سلعى مبكر.

كذلك يمكن للبنك أن يضع نظاماً يقوم بمقتضاه العاملين بقسم الودائع بإخطار رؤسائهم إذا ما لاحظوا تغيرات معينة فى حركة الودائع، بما يسمح بمواجهة الموقف فى الوقت المناسب. وهناك إجراء آخر يتمثل فى احتفاظ البنك برصيد نقدى للطوارئ لمواجهة المسحوبات غير المتوقعة.

* **برامج العمل (الموازنات التقديرية):**

تتعدد تعريفات الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فقد عرفها الماليون بأنها "خطة تفصيلية تحدد مقدماً الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسئولين حتى تكون مرشداً لهم فى تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء".

والبعض الآخر قد نظر إلى الموازنة على أنها "أسلوب تحديد إطار توازن النشاط الجارى والنمو فى النشاط الإستثمارى لفترة مالية مقبلة معبراً عنه بصورة عينية ومالية ونقدية وباعتبارها معياراً يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء".

كما تعرف الموازنة أيضاً على أنها وسيلة "لتحقيق التوازن العينى والمالى والنقدى فى الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة فى المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة".

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة، فهم يعرفون الموازنة بأنها: "تعبير مالى لخطة معينة" وطبقاً لهذا التعريف فإن إجراءات الموازنة التقديرية ستكون متعلقة بتنفيذ الخطة وبالرقابة على هذا التنفيذ.

ومن الملاحظ أن معظم التعاريف التى أعطيت للموازنة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هى:

١ - إن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلى لأهداف البنك.

٢ - إن الموازنة تعتبر أداة للتعبير عن السياسات التى تزمع الإدارة العليا تنفيذها.

٣ - إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطاً مستقبلياً مترجماً فى صورة كمية أو قيمة.

٤ - إن هذا النشاط محدد تنفيذه فى فترة معينة فى المستقبل.

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها "ترجمة مادية لأهداف وسياسات البنك" حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة

بالنشاط المستقبلى فى شكل كمى ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التى يجب أن تقوم بها إدارة البنك.

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية:

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلى:

١ – تساهم فى تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمى محدد وواضح.

٢ – يستدعى إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أى تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

٣ – يؤدى إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم فى تحقيق أهدافها.

٤ – يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالبنك مما يؤدى فى النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات.

٥ – يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين فى توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يسهم فى النهاية فى زيادة شعورهم بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف البنك.

٦ – تساهم تلك الموازنات فى تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.

٧ – تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التى تستخدم فى تقويم كفاءة مختلف الإدارات فى تنفيذ المهام المطلوبة منها.

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية :

أ – إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.

ب– وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها بدقة ووضوح إختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.

جـ–وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنات.

د - أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه.

هـ-توفير درجة عالية من الحرية لمختلف الإدارات بما يمكنها من مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية التى تعمل فيها.

و - متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها.

فى نهاية حديثنا عن الموازنات التقديرية نود الإشارة إلى أنه من الأهمية بمكان أن تكون أرقام الميزانية العمومية* للبنك على أساس متوسط الأرصدة اليومية وليس على أساس أرقام نهاية السنة المالية.

إن أصول البنك تمثل استخدامات الأموال التى استطاعت أن تجذبها، كما تمثل خصوم البنك وصافى حق ملكية مصادر للأموال، ونجد أن صافى حق الملكية يتمثل فى قيمة الأصول مطروحاً منها قيمة الخصوم (صافى حق الملكية = قيمة الأصول - قيمة الخصوم)، وحيث يتم تقييم معظم الأصول والخصوم بالتكلفة أو بالتكلفة المعدلة (بناء على القيمة عند الاستحقاق) وليس بناء على القيمة السوقية، فقد نجد أن الكثير من المحللين لا يستشعرون أهمية صافى حق الملكية الناتج عن ذلك.

* لاحظ أن هناك فرق بين الموازنة والميزانية فالموازنة تعد عن فترة مستقبلية أما الميزانية فهى تظهر وضع البنك فى لحظة معينة.