التخطيط المصرفي

حسين فاخر ألبيس / الباحث/شركة توزيع كهرباء ميسان
أ. م .هندرين حسن حسين فارس/ الجامعة المستنصرية/كلية الادارة والاقتصاد
أ.م.د. سهيلة عبد الزهرة/ الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد

P: ISSN : 1813-6729
E : ISSN : 2707-1359
https://doi.org/10.31272/jae.i138.1127

مقدمة

ان متانة البنية المصرفية اصبحت من الضروريات في بناء الاقتصاد المزدهر ويتبنى نظم الحداثة والتطور المستدام , لذلك فإن الدور الذي يقوم به النظام المصرفي في اي اقتصاد هو توفير الاليات والقنوات التي تعمل على تخطيط مصرفي سليم . فالتخطيط المصرفي عملية عقلية في اساسها وميل ذهني الى اداء الاشياء بطريقة مانعة , اذ ان التخطيط تفكير قبل القيام بالإداء , ويعد إداء في ضوء الحقائق والتخمين. فإن ادارة المصرف تسعى ومن خلال التخطيط الوصول للأهداف الربحية وتخفيض حجم المخاطر المحتملة. إذ تتعاظم وظيفة وأهمية التخطيط المصرفي وبالذات طويل الأجل في عالم المصارف , إذ أن البيئة التي تتواجد بها المصارف سريعة بالتغيير وتولد درجة عالية من عدم التأكد التي تكتنف عملية اتخاذ القرار من قبل الادارة في المصارف.

مجلة الادارة والاقتصاد
مجلد 48 العدد 138 / حزيران / 2023
الصفحات : 289 - 292

مفهوم التخطيط المصرفي

قبل الحديث عن التخطيط المصرفي لابد ان نقوم بتعريف التخطيط الاقتصادي , إذ عرفه الاقتصاديون بأنه ((تحديد الاهداف المعينة مع وضع الاساليب والتنظيمات والاجراءات لتحقيق الاهداف بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة)). وقد عرف ايضا بأنه :

((عملية حصر وتجميع موارد المجتمع وتنظيم طريقة استغلالها بما يكفل لتحقيق الاهداف المحددة خلال اقصر فترة زمنية ممكنة .))

والتخطيط هو اداة ادارية مكتوبة تحدد المسار للمصرف خلال مدة زمنية مستقبلية. ويلعب الدور الجوهري في عمل المصارف في الوقت الحاضر. بسبب التعقيد المستمر والتطور السريع في قطاعات الاعمال. والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تحدث في المجتمع. والتوسع الدولي في انشطة المصارف وتعدد الخدمات فيها بشكل كبير. وتجدر الاشارة الى ان هناك الكثير من العوامل التي تؤدي الى الأهتمام بوظيفة التخطيط وهي . الارتقاء المستمر في اسعار الفائدة الدولية نتيجة لزيادة الطلب على الاموال المطلوبة لعمليات التنمية الاقتصادية في الدول النامية. والانفتاح المصرفي الدولي . وتزايد الخدمات للائتمان الاستهلاكي المقدم من المصارف بشكل كبير.

وزيادة الاهتمام بنظام المجموعات المصرفية. وزيادة اساليب الاموال وفرص الاستثمار وفرص المشاركة مع تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي. وتحول الارصدة الى الاستثمار المباشر في المشروعات الجديدة مع الانخفاض في الاهمية النسبية لبعض انواع الخدمات التقليدية. كما ان هناك تعريف اخر للتخطيط المصرفي ينصرف الى عملية عقلية وميل ذهني الى اداء الاشياء بطريقة مانعة , فهو تفكير قبل الاداء والاداء يكون على ضوء التخمين والحقائق.

ان هذا التعريف يركز على التفكير بالخطة قبل الاعداد لها , ولا يحدد ما الاهداف التي ينبغي على المصرف تحقيقها , زيادة الربحية ام الحماية من المخاطر.

ويرى مفكر آخر بأن التخطيط المصرفي هو فكر محوري مرن على الاجل الطويل بحكم ما يجب العمل به وما يجب ان تكون عليه الاعمال في ظل الظروف المتغيرة. ويركز هذا التعريف على الفكر ثانية دون تحديد الاهداف التي يسعى المصرف للوصول اليه, ومن خلال التعاريف السابقة نستشف ان التخطيط المصرفي هو عملية اقتصادية واعية تحدد ادارة المصرف من خلالها الامكانيات والموارد المتاحة وتنظم طريقة استثمار الاموال ويؤدي الى تجنب المخاطر وزيادة الربحية.

خصائص التخطيط المصرفي

انه عملية اقتصادية واعية. ويعد المصرف بأنه مؤسسة اقتصادية هامة في الاقتصاد الوطني بسبب أخذ الاموال من المودعين ويوظفها لدى المستثمرين. وهذا العمل يتطلب عملية تخطيط واعية حتى تستطيع ادارة المصرف من خلال ما تمتلكه من خبرة وحنكة ان تصل الى الاهداف بأقل التكاليف واكبر الارباح.

وتقوم ادارة المصرف بالتخطيط مع مديريات الودائع والقروض والتسويق والخدمات بحصر الامكانيات المتاحة واعداد طريقة استثمارها يعني القروض والتوظيفات بحيث تحقق ما تصبوا اليه.

ان ادارة المصرف تسعى من خلال الخطة التي تضعها للوصول الى هدف الربحية وتخفيض حجم المخاطر المحتملة.

واما المصارف فقد تعاظمت اهمية وظيفة التخطيط وبالذات طويل الأجل في عالم المصارف , حيث ان البيئة التي تعمل بها المصارف وهي تولد درجة عالية من عدم التأكد التي تكون موجودة في اتخاذ القرار من قبل ادارة المصارف.

فهو عملية اعداد اهداف مناسبة للمصرف وتنفيذها من خلال تفاعل الادارة بمرونة كاملة مع الاوضاع المتغيرة ويحتاج هذا الامر الى تفهم عميق للخريطة المستقبلية , ووضع ذلك في خطط تحقق تعظيم استغلال الفرص المتاحة للمصرف وتقليل اثر التغيرات السلبية الى اقصى حد ممكن. .

اهمية التخطيط المصرفي

تسعى الادارات في اعمالها السنوية لاعداد الخطط بهدف الوصول الى النتائج المطلوبة بأقل نفقات. وعلى الأغلب تعتمد الادارات العليا في العمل التخطيطي على الواقع العملي وعلى ضوء النتائج للسنوات السابقة.

فالخطط الطموحة يصعب تطبيقها , وأما الخطط الجامدة لاتنفع المصرف, لذلك على الادارات العليا في الشركات الانتاجية والخدمية وضع خطط قابلة للتطبيق وتحقق الاهداف المطلوبة والمتوقع الوصول اليها.

فالإدارة العليا في كل مصرف تسعى لوضع خطة مصرفية تحقق المزايا الأتية.

تحقيق زيادة في درجة الأمان المصرفي عن طريق السيطرة على المخاطر المصرفية المتوقعة . وتحقيق زيادة في المعدلات الربحية الى اكثر من العام الماضي . والعمل لأجل الوصول الى نسبة سيولة مقبولة من قبل البنك المركزي وتوفر امكانية سداد طلبات السحب المفاجئة وبالأخص في المواسم والأعياد.

وزيادة عدد الزبائن في الودائع والقروض وذلك لزيادة حصة المصرف في الاسواق المصرفية. وتوخي الدقة والحذر في الاستثمارات المصرفية كي لاتزداد الديون المتعثرة.
وتتبع اهمية التخطيط المصرفي في الظروف الراهنة من المنافسة والتطور السريع في العمل المصرفي واستخدام نتائج ثورة المعلومات في المصارف , وهذا الامر يزيد من حدة المنافسة والرغبة لدى الزبائن في الوصول الى منتجات جديدة . فتسعى الادارة المصرفية للموازنة بين عة خطط واختيار الافضل التي تحقق مزايا افضل وتزيد من قدرة المصرف للمنافسة مع المصارف الاخرى.

اهداف التخطيط المصرفي

تسعى شركات المساهمة الانتاجية والخدمية للوصول الى افضل وضع ترغب فيه الادارة , وعادة ما تكون اهداف منظمات الاعمال تحقيق الحد الاقصى للأرباح إلا ان هذا المفهوم يتغير لدى ادارة الشركات الحديثة واصبح هناك اهداف اخرى تسعى المنظمة للوصول اليها كالأهداف الاجتماعية والاقتصادية و السياسية لأن الشركات الكبيرة التي يعمل بها كثير من العاملين هي مجتمع بحد ذاته ولديها اهداف عديدة غير الارباح تسعى للوصول اليها وتحشد الامكانيات لتحقيقها واما المصارف كمؤسسات مالية وخدمية لا تختلف في الاهداف عن منشئات الاعمال الانتاجية والخدمية لأنها مؤسسات خدمية من جهة ولديها العدد الكبير من الموظفين من جهة اخرى. وتسعى المصارف من خلال الخطط المصرفية لتحقيق عدة اهداف.
تطوير طرق العمل المصرفي وأساليبه من خلال ايجاد اليات جديدة ومستندات تساهم على تخفيض وقت كل عملية مصرفية وتؤدي الى تسهيل عملية الاجراءات.
زيادة حصة المصرف في السوق المصرفية فأذا كانت حصة المصرف 5% فمن خلال التخطيط يسعى لزيادتها الى 6% او 7% خلال الخطة .
زيادة حقوق الملكية للمساهمين الأمر الذي يؤدي الى رفع القيمة السوقية للسهم وزيادة حجم التداول عليه في البورصة.
الحفاظ على نسبة سيولة جيدة حسب تعليمات المصرف المركزي لتحقيق الحد الأدنى من السلامة المصرفية.
الزيادة في حجم الارباح المصرفية بهدف تكوين احتياطات مصرفية وتوزيع الارباح على المساهمين.
تحسين المستوى الفني للموظفين بإجراء دورات لتأهيل والتدريب المستمرة.
توخي الدقة والحذر في اختيار الزبائن المقترضين بهدف تخفيض نسبة الديون المتعثرة المؤثرة في الربحية.
يسعى التخطيط المصرفي لتجنب المفاجآت والظروف الطارئة وذلك من خلال التوقع والرصد للأمكانيات اللازمة لتفاديها لأن عنصر التنبوء في التخطيط يحدد الحدث والمعالجة فتبقى المؤسسة المصرفية في اعلى درجات الامان.
ان هذه الاهداف تقوم بعكسها كل خطة مصرفية وتسعى الى تحقيقها , فكلما تحقق جزء منها تسعى الادارة المصرفية لزيادة حجم الانتاج والارباح والسيولة والخدمات والامان, والوصول الى مؤشرات افضل فالعائد على الاستثمار بلغ 16% تسعى المصارف لزيادتها الى 19% ثم21% . وتستمر هكذا .

وتقسم الاهداف المصرفية الى مجموعات ثلاث كما يلي :-

الاهداف الاستراتيجية: تحدد كل مؤسسة الاهداف الاستراتيجية وعادة يكون الربح الهدف الاستراتيجي الوحيد في كل مؤسسة واما المصارف فأنها تضيف لهذا الهدف عدة اهداف :
السيطرة على الحصة الكبرى من الاسواق المصرفية.
تحقيق اعلى درجة من الامان المصرفية.

1- زيادة حقوق الملكية للمساهمين.

ومن خلال هذه الاهداف تضمن المؤسسة البقاء والاستمرار وتجنب الازمات.

2- الاهداف التشغيلية : يقوم المصرف بتحديد بعض الاهداف التشغيلية لإنجاز الاهداف الاستراتيجية, فالعلاقة بين الاهداف التشغيلية والاهداف الاستراتيجية متكاملة وتتضمن الاهداف التشغيلية :

أ- تحسين اساليب العمل المصرفي وطرقه.
ب- الزيادة في نسبة السيولة بحيث يؤدي ذلك الى مواجهة السحوبات الطارئة .
ج- اجراء دورات التأهيل والتدريب للموظفين.
د- اختيار الزبائن الجيدين في الايداع والاقراض وذلك بهدف استقرار التعامل المصرفي وزيادة حجم العائد على الاستثمار.

3- الاهـداف التكتيكيـة : يحـدد المصـرف اهـدافا تكتيكيـة لانجـاز موضـوع معـين ففـي اوقـات فـائض السيولة قد يختار المصرف بعض اوراق المالية للاستثمار بحيث يحقق ارباحا سريعة بأقل المخاطر وتتركز الأهداف التكتيكية على :

_ اختبار بعض الاستثمارات قصيرة الاجل وقليلة المخاطر لتوظيف السيولة الفائضة في المصارف

_ اختبار بعض الحسابات الجارية ومنحها سعر فائدة لفترة محدودة سنة أو ستة اشهر وذلك لتوفر السيولة اللازمة.

اسس ومبادئ التخطيط المصرفي :

اكدت الدراسات والأبحاث أهمية التخطيط ودوره في تنمية المجتمعات وتطويرها . بحيث يرصد المخطط ما لديه من امكانيات ويوظفها في سبيل الوصول الى الاهداف . أما على المستوى المنشأة فأن التخطيط لا يختلف كثيرا عن التخطيط القومي . فالمخطط أو الموظفين عندما يشاركون في وضع خطة للمصرف للعام القادم عليهم توخي الدقة والحذر . والانطلاق من امكانيات الذاتية للمصرف بحيث تتناسب الاهداف مع الامكانيات . فهل يعقل ان يضع المخطط هدفا بزيادة حصة المصرف من السوق المصرفية الى 25% ومصرفه لا يمتلك ودائع اكثر من 5% من اجمالي الودائع في الاقتصاد الوطني.

ان نجاح التخطيط المصرفي يعتمد على المبادئ

1- الواقعيـة : ان دراسة خطة المصرف وتحديد الاهداف والاجراءات تتطلب من المخططين والانطلاق من الواقع بكل ابعاده وعدم المبالغة بهذا الواقع .

2- الشـمولية: وهي ان تكون جميع الانشطة في المصرف متداخلة ومتكاملة مع بعظها البعض ولا يجوز ان يعمل قسم الخزينة بمعزل عن قسم القروض او قسم المحاسبة فالأقسام يجب ان تتكامل مع بعظها البعض لإنجاز الهدف.

3- الوضـوح: اي تقوم الادارة العليا بصياغة خطة واضحة المعالم والاهداف والاجراءات , وكل اجراء يجب ان يشرح للاقسام والموظفين بحيث يعملون جميعا.

4- المرونـة: وتعني تضمين الخطة من الاجراءات ما يسمح لها بالتعديل في حال حدوث ظرف طارئ , او ظهور احداث غير متوقعة , الامر الذي يؤدي الى اجراء تغيرات لا تؤثر سلبا في سير الخطة.

الاستنتاجات

1- لا عمل دون تخطيط وقد يبدآ العمل بالعلم الذي يراود المخطط , وهذا العلم يتحول الى افكار ورؤية واستراتيجية معا ثم تنفيذ وقرار واستفادة , اذ ان التفكير المصرفي هو تحديد الاهداف التي يوضع لها الاساليب الحديثة لتحقيق الاهداف بأقل كلفة محددة خاصة

2- ان عمل المصارف الرئيس هو الوساطة المالية بين بين المدخرين والمستثمرين , بين معدات الفائض الاقتصادي ووحدات العجز الاقتصادي , بالتالي تحقيق الوظيفة الرئيسية وهي حصد وتجميع موارد المجتمع المالية والاقتصادية وتوظيفها في المشاريع الاستثمارية التي تحقق اهداف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية.

التوصيات

1- توفير الاليات والقنوات والقوانين المصرفية الضرورية لبناء قطاع مصرفي يبنى على اساس نظم الحداثة والصناعة المصرفية الحديثة التي تطور العمل المصرفي المستدام الذي يأخذ دوره في المساهمة بالناتج المحلي الاجمالي .

2- يعمل وظيفة الوساطة المالية لأهميتها في تحقيق المنفعة الاقتصادية والاجتماعية , هذه الوظيفة مهمة في الاقتصاد العراقي النامي الذي يعاني من مشاكل في العرض من السلع والخدمات ومشاكل القطاع الحقيقي اي يفتقد الى المرونة في الجهاز الانتاجي وقلة الطلب الكلي على السلع والخدمات تسدد من خلال الاستيرادات من الخارج بالتالي تفعيل دور وظيفة الوساطة المالية ووضع الاجراءات السليمة للتخطيط المصرفي لزيادة حجم الودائع وزيادة حجم القروض تساهم في تنمية المجتمع اقتصاديا.

المصادر

1- بتلهايم ,شارل ,التخطيط والتنمية , دار المعارف , مصر , 25 : 1968

2- الغرير , موسى , التخطيط الاقتصادي, منشورات جامعة دمشق , 19 : 1998

3- الصيرفي , محمد عبد الفتاح , ادارة المصارف , دار المناهج , عمان , 2006 : 85

4- الحمزاوي , محمد كمال خليل , اقتصاديات الائتمان المصرفي , منشأة المصارف الاسكندرية , 31 1997: