

الفصل الأول: التخطيط والتنظيم في البنوك التجارية

تمهيد:

تؤدي البنوك التجارية دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني، ويتجلى ذلك في قيامها بتجميع الموارد المالية واستخدامها في نشاطات مدرة للعائد، لكن في ظل أقل المخاطر، إلا أنه لا يتحقق كل هذا إلا إذا قامت إدارة هذه البنوك بتخطيط هذه النشاطات بشكل جيد وتنفيذ الخطط بشكل يسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف البنك، ولمعرفة هاتين الوظيفتين للإدارة المصرفية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

يتضمن المبحث الأول دراسة البنوك التجارية بصفة عامة أي تعريفاتها ووظائفها، دراسة ميزانيتها وأهدافها.

وفي المبحث الثاني نقوم بدراسة التخطيط الذي يعتبر الوظيفة الأولى للإدارة المصرفية، حيث نقوم بدراسة كل ما يتعلق بهذه الوظيفة من:

- مفهوم التخطيط والعوامل المؤثرة فيه ومستوياته ومراحله وعوامل تحقيق فعاليته، وأسباب فشله وكيفية تخطيط أنشطة البنوك التجارية.

أما المبحث الثالث فنخصه لوظيفة التنظيم الإداري في البنك التجاري، والذي نبين فيه:

- ماهية الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، والأنماط المختلفة للهيكل التنظيمي، ومزاياه وعيوبه وكيفية تنظيم أعمال البنوك.

المبحث الأول: لمحة عامة على البنوك التجارية.

تعد البنوك التجارية من أهم المؤسسات التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال ما تقوم به من أعمال، وما تؤديه من وظائف وخدمات التي تؤدي إلى رفع كفاءة الاقتصاد، وتوفير التمويل الضروري لكل القطاعات للقيام بنشاطها على أكمل وجه.

ولمعرفة ماهية البنوك قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين يتضمن الأول تعريفات البنوك ووظائفها،

أما الثاني فقد خصصناه لدراسة الميزانية وأهداف البنك التجاري .

المطلب الأول: تعريفات البنوك التجارية ووظائفها.

اختلفت التعاريف للبنوك التجارية، وتعددت وظائفها لذلك سنتعرض في هذا المطلب إلى:

أولاً: تعريفات البنوك التجارية.

ثانياً: الوظائف التقليدية للبنوك التجارية.

ثالثاً: الوظائف الحديثة للبنوك التجارية.

أولاً: تعريفات البنوك التجارية.

هناك العديد من تعاريف البنوك التجارية نذكر منها:

- تعرف البنوك التجارية على أنها مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تقوم بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير، والتعامل بصفة أساسية في الائتمان قصير الأجل⁽¹⁾.
- وفي هذا التعريف إشارة إلى أن البنوك التجارية تتعامل مع جميع القطاعات ومواردها الأساسية هي الودائع، وإن جل معاملاتها في الأجل القصير.
- وتعرف أيضا على أنها مؤسسة مالية مستقبلية للودائع تحت الطلب ولأجل، مختصة في تقديم القروض لأجل قصير عن طريق الخصم والتسييفات على الحساب الجاري وتسييفات بضمانات، كما تقوم بعملية خلق النقود، وذلك عن طريق القروض التي تمنحها⁽²⁾.
- ويشترك هذا التعريف مع سابقه على أنها مؤسسة مالية مهمتها الأساسية قبول وتقديم القروض، وأضاف بأنها تقوم بخلق النقود، وهي ميزة تتميز بها البنوك التجارية.
- كما تعرف بأنها: «عبارة عن مشروعات رأسمالية هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وبأقل نفقة ممكنة، وذلك بتقديم خدماتها المصرفية أو خلقها لنقود الودائع»⁽³⁾.
- ونجد أن هذا التعريف يزيد عن سابقه في أن البنوك التجارية هدفها الأساسي هو تحقيق أعلى ربح مع المحافظة على السيولة لمواجهة السحوبات.
- ويمكن تعريفها أيضا على أنها إحدى أهم المؤسسات الوسيطة وأقدمها، وظيفتها الأساسية قبول الودائع الجارية والتوفير ولأجل من الأفراد والمؤسسات⁽⁴⁾، أي تعبئة ادخار المودعين تحت صفة الودائع، وإعادة استخدامها في عمليات الاقتراض قصير الأجل⁽⁵⁾.
- نلاحظ أن هذا التعريف أضاف أن البنوك التجارية مؤسسات وسيطة تقوم بحلقة الاتصال بين المقرضين والمقترضين.

ومن التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل:

وهو أن البنوك التجارية هي المؤسسات المالية الوسيطة التي وظيفتها الأساسية قبول الودائع الادخارية واستخدامها في عملياتها المختلفة، مثل الخصم والإقراض، والتي تقوم بتقديم الخدمات المصرفية لجميع الزبائن دون تخصيص وانفرادها بميزة خلق نقود الودائع.

ثانيا: الوظائف التقليدية للبنك التجارية:

تقوم البنوك التجارية بعدة وظائف أساسية بالإضافة إلى خدمات أخرى، تعتبر ثانوية نذكرها

فيما يلي:

1. حسين بن هاني، اقتصاديات النقود والبنوك، دار الكندي، الأردن، 2003، ص206.
2. Ahmed Silem, Jean-Marie Albertini, Economie, 5^{ème} edition, Dalloz, Paris, 1995, PP60-61.
3. مصطفى رشدي شبيحة، الاقتصاد نقدي المصرفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، صص191، 192.
4. رضا صاحب أبو حمد أعلي، إدارة المصارف (مدخل تحليلي كمي معاصر)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 19.
5. Pascal Gauchon, Vocabulaire d'Actualité économique, Edition marketing (édition des préparations grandes écoles Médecine), Paris, 1994, P3.

1. قبول الودائع:

«تتجسد هذه الوظيفة في الطرق والأساليب التي تقتض بها المصارف التجارية أموال المدخرين»⁽¹⁾

«ويقصد بالوديعة السيولة المسلمة للبنك من أشخاص معنويين أو طبيعيين»⁽²⁾.

حيث تمثل الوديعة التزاما على البنك بصفة المودع لديه لصالح المودع صاحب الحق في الوديعة، وتقبل البنوك التجارية الودائع بجميع أنواعها من الأفراد والمؤسسات والهيئات، وتنقسم إلى عدة أنواع هي:

أ. الودائع الجارية: وهي ودائع تحت الطلب يستطيع المودع أن يسحب في أي وقت يشاء ويحتفظ بها العملاء في البنوك لاستعمالها في معاملاتهم.

ب. ودائع لأجل: وهي ودائع لا يجوز سحبها إلا بعد مدة يتفق عليها المودع مع المصرف سلفا وتدفع عليها فوائد.

ج. ودائع التوفير: وتحصل هي الأخرى على فائدة وتحسب معظم البنوك الفائدة على الأشهر الكاملة التي تقضيها الوديعة في حساب التوفير.

وبعد التعرف على هذه الوظيفة يمكن القول أن قبول الوديعة من طرف البنك يوفر له موارد مالية يستخدمها في وظيفة أخرى وهي منح القروض.

2. منح القروض والسلفيات: وهي من أهم الوظائف التي يمارسها البنك التجاري منذ ظهوره⁽³⁾،

وتعني هذه الوظيفة تقديم البنك التجاري مبالغ نقدية سواء ورقية أو كتابية إلى الأفراد ورجال الأعمال والمشروعات على اختلاف أنواعها وأجلها، وذلك لتمكينهم من مباشرة أعمالهم وتوجيه نشاطاتهم على أن يقوموا برد هذه المبالغ عند حلول الأجل المتفق عليه، ويحصل على فوائد نظير ذلك. وتتعدد وتتوعد الأشكال الخاصة للائتمان الذي تمنحه البنوك التجارية ويتمثل أهمها⁽⁴⁾.

- الدفع تحت الحساب.
- عمليات الائتمان بالمقابل.
- القرض النقدي
- الائتمان الإيجاري.
- فتح الاعتماد
- الائتمان المقدم للتجارة الدولية.
- عمليات الخصم

وهكذا فإن البنوك التجارية تقدم خدمات للاقتصاد وذلك من خلال تمويل العمليات الإنتاجية

التمويلية المختلفة وتطويرها وفقا لسياسة ائتمانية محكمة.

1. جمال لعامرة، المصارف الإسلامية، دار النبأ، الجزائر، 1996، ص23.

2. Ammour Benhalima, pratique des techniques bancaires, Edition dehlal, Alger, 1997, P40.

3. صالح الأمين الأرباح، اقتصاديات النقود والمصارف، مطبعة الدار الجماهيرية، ليبيا، 1991، ص37.

4. زينب عوض الله، أسامة محمد الفولي، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي، منشورات الحلبي، بيروت، 2003، صص110-106.

3. **خلق النقود:** إن البنوك حالياً تقوم بعملية منح القروض من ودائع ليس لها وجود فعلي، أي أنها تقوم بخلق هذه الودائع حيث تعتبر أهم الوظائف التي تؤديها المصارف التجارية لما لها من تأثير على الاقتصاد القومي وما يترتب عليها من زيادة في كمية النقود المتداولة في المجتمع الاقتصادي. وترتكز هذه الوظيفة على عاملين:

- توافر الثقة مقدره المصارف على الوفاء بالتزاماتها بأي وقت.
 - أما العامل الثاني فيتمثل في أن التسليم بصحة قانون الأعداد الكبيرة تجعلنا نتوقع وجود تدفق مستمر من إيداعات بعض العملاء يساوي على الأقل مسحوبات البعض الآخر من ودائعهم⁽¹⁾.
- وتقوم البنوك التجارية إلى جانب وظائفها الرئيسية المشار إليها مجموعة من الوظائف الأخرى والخدمات التي تعتبر ثانوية تتمثل أهمها فيما يلي:⁽²⁾
- تحصيل مستحقات عملائها من مختلف مصادرها ودفع ديونهم لمستحقيها سواء كان ذلك داخل الدولة أو خارجها.
 - إصدار الأوراق المالية في شكل أسهم أو سندات نيابة عن عملائها وتسويق هذه الأوراق في سوق المال.
 - التعامل في العملات الأجنبية بيعة وشراء.
 - تأجير الخزائن للعملاء ليحتفظوا فيها بمنقولاتهم.
 - إصدار خطابات الضمان.
 - القيام بوظيفة أمناء الاستثمار لحساب العملاء يحتاج لديهم الوقت والخبرة.

ثالثاً: الوظائف الحديثة للبنوك التجارية:

لقد تغيرت وظيفة البنك من مجرد مكان لتجميع الأموال وإقراضها إلى مؤسسة تهدف أولاً وقبل كل شيء إلى تأدية خدمات ضرورية للمجتمع، حيث تسعى من وراء ذلك إلى إغراء المتعاملين بشتى الوسائل، باعتبار أن جذب متعامل واحد يعتبر ربحاً في حد ذاته، ولتحقيق هذه الأهداف أصبح البنك التجاري يقوم بالعديد من الخدمات الحديثة نذكر منها:

1. تقديم خدمات استشارية للمتعاملين:

أصبحت البنوك التجارية تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين لمشروعاتهم، حيث على أساسها يتم تحديد الحجم الأمثل للتمويل وكيفية السداد، ومدى اتفاقها مع سياسة المشروع في الشراء والبيع والتحصيل، لأن ذلك من مصلحة البنك وعليه كلما ارتفعت كفاءة المشروع كلما كان ذلك أفضل لهما.

1. نعمة الله نجيب، محمود يونس، عبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود المصرفية والسياسات النقدية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 152.
2. عبد النعيم محمد مبارك، مبادئ الاقتصاد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص ص 432، 433.

2. ادخار المناسبات:

تسعى البنوك التجارية إلى تشجيع المتعاملين معها ليقوموا بالادخار لمواجهة نفقات المناسبات مثل: الزواج، الدراسة، السياحة... إلخ، حيث يقدم لهم فوائد وتسهيلات ائتمانية⁽¹⁾.

3. خدمات البطاقة الائتمانية:

وهي عبارة عن بطاقة من البلاستيك، تتيح لمن أصدرت باسمه الحصول على الائتمان الذي يطلبه، وبموجبها يتمتع العميل بالحصول على شراء بضائع من المتاجر أو التمتع ببعض الخدمات الأخرى، على أن يقوم العميل بسداد قيمة ما يشتريه إلى البنك خلال أجل معين وبدون فوائد⁽²⁾.

4. خدمات الكمبيوتر:

تستخدم البنوك حالياً الكمبيوتر لتزويد المتعاملين معها بكشوف توضح أوضاعهم المالية، والضرائب المترتبة على إيراداتهم، تراقب الموجودات في مخازنهم وغير ذلك من الخدمات⁽³⁾.

5. مساعدة الشركات على بيع إصداراتها الجديدة من الأسهم:

تقوم البنوك بمساعدة شركات المساهمة على استلام طلبات المكتتبين بأسهمها الجديدة عندما تطرحها للاكتتاب العام، وفي تلقي الدفعات الأولى من تلك الأسهم مقابل عمولة تأخذها من الشركة، فالبنوك بهذه الخدمة تصبح من مؤسسات سوق رأس المال الأولية، وذلك بتقديمها الخدمات لكل من المستثمر والشركة المصدرة، حيث تسهل الاكتتاب بينهما⁽⁴⁾.

إن تقديم هذه الأنواع الحديثة من الخدمات ينطلق من مبدأ رفع حجم عمليات البنك عن طريق تقديم خدمات نافعة، لتعود على البنك بمزايا نذكر منها:

- الدعاية والإعلان للبنك وتداول اسمه بين المتعاملين وبالتالي اجتذاب متعاملين جدد.
- زيادة موارد البنك عن طريق زيادة الثقة فيه، زيادة عدد المتعاملين.
- زيادة توظيفات البنك وبالتالي زيادة عوائده.

المطلب الثاني: "دراسة ميزانية البنوك التجارية":

باعتبار البنك التجاري مؤسسة نقدية يحصل على موارد مالية من المساهمين والمقترضين، وتقوم بتوظيفها أو استخدامها في عمليات مالية مربحة، أي أن هدفه الأول هو الربحية بأقل تكلفة ممكنة، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا إذا تم التوفيق بين الربحية والسيولة. وفي هذا المطلب سنتعرض لموارد البنك التجاري واستخداماته وأهدافه.

1. زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 18، 19.

2. عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 142.

3. ضياء مجيد الموسوي، إقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 275.

4. عزيزة بن سمينة، إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002، ص 8.

أولاً: موارد البنوك التجارية:

ويتمثل هذا الجانب في المصادر المختلفة لموارد البنك التي تعد التزامات تجاه الغير، وتشتمل

على ما يلي:

1. الموارد الذاتية (الداخلية): ويشمل:

• **رأس المال:** «ويتكون من الأموال التي دفعها أصحاب البنك التجاري لتكوين رأس المال الاسمي للبنك، وهو لا يشكل إلا نسب ضئيلة من إجمالي الخصوم وأنه بمثابة حساب مدين للمؤسسين»⁽¹⁾، ومع ذلك فهو يعتبر مؤشراً لمتانة المركز المالي للمصرف، وعادة تفرض التشريعات المصرفية حدوداً دنياً على رأس المال ولا تمنع من زيادته بعد التأسيس، ولكنها تحول دون سحبه إلا في حالة إشهار الإفلاس أو مواجهة خسارة ما لتلبية غرض استثماري معين⁽²⁾.

• **الاحتياطيات:** وهي عبارة عن ذلك الجزء المقطوع من أرباح البنك خلال سنوات عمله وتقسّم إلى

قسمين:

- **الاحتياطي القانوني:** وهو ما يلزم به البنوك التجارية باحتجازه كنسبة معينة من الأرباح سنوياً لتكوينه.

- **الاحتياطي الخاص:** ويحدده مجلس إدارة البنك، وهو نسبة من الأرباح السنوية، ويحتفظ به لتدعيم المركز المالي أو لمواجهة خسارة غير متوقعة⁽³⁾، ويعتبر هذا الاحتياطي اختياري.

2. الموارد غير الذاتية (الخارجية): وتشمل:

• **الودائع:** ويمثل هذا القسم من الحسابات أكبر مبلغ من خصوم البنك، ويتكون من المبالغ يودعها العملاء في الحسابات الجارية، وحسابات الودائع التي يحصل منها البنك على فوائد وحسابات التوفير.

• **شيكات وحوالات واعتمادات دورية مستحقة الدفع:** هي عبارة عن ذمم والتزامات على البنك يكون ملزماً بتسديدها عند تاريخ الاستحقاق⁽⁴⁾.

• **مستحق للبنوك:** ويمثل التزامات البنك التجاري لبنوك أخرى محلية كانت أو أجنبية، حيث تنشأ هذه الالتزامات عند نقص السيولة⁽⁵⁾.

ثانياً: استخدامات البنوك التجارية:

ويقصد بها كافة حقوق البنك لدى الغير، ويعبر عن الجانب الدائن في ميزانية البنك، وتبين

الاستخدامات المختلفة لأموال البنك، وهي كما يلي:

1. زياد سليم رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الطبعة السادسة، 1997، ص28.
2. محمد بونس، عبد المنعم مبارك، النقود وأعمال البنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص247.
3. عادل أحمد حشيش، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص210.
4. زينب عوض الله، اقتصاديات النقود والمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص123.
5. إسماعيل محمد هاشم، مذكرات في النقود والبنوك، دار النهضة العربية للطبع والنشر، بيروت، 1996، ص64.

• **الأرصدة النقدية الحاضرة:** وتمثلها النقود الحاضرة التي يحتفظ بها البنك في خزائنه، والتي تتخذ أساساً شكل الأوراق النقدية القانونية والنقود المساعدة، وما يكون في حيازته من عملات أجنبية، وهي تمثل خط الدفاع الأول لمواجهة طلبات السحب الفورية لعملاء البنك.

• **الحوالات المخصومة:** وتعني كل ورقة قابلة للخصم لدى البنك التجاري، وهي نوعان:

- **أذونات الخزينة:** وهي عبارة عن دين قصير الجل تصدره الدولة، وذلك لتغطية نفقاتها لعدم التوافق الزمني بين الإيرادات بميزانية الدولة⁽¹⁾.

وتقوم البنوك التجارية بشرائها للاحتفاظ بها حتى يحين موعد استردادها، وهذا بعد فترة قصيرة لا تتجاوز 3 أشهر.

- **الأوراق التجارية:** وتشمل الكمبيالة والسند الإذني تقبل البنوك التجارية بخصمها للعملاء، وغالباً تكون هذه الأوراق مستحقة داخل الدولة، ولكنها قد تكون مستحقة الدفع في الخارج في بعض الأحيان، ويتوقف حجم التوظيف على سياسة كل بنك، والموقف المنتظر لأصحاب الودائع والتقلبات التي يتعرض لها أصحاب القروض.

- **محفظة الأوراق المالية:** وتتضمن استثمارات البنك التجاري (ممتلكات البنك من أوراق سواء كانت الأوراق المالية خاصة، وهي الأسهم والسندات التي تصدرها المشروعات الخاصة، والأوراق المالية العامة، وهي السندات التي تصدرها الدولة)⁽²⁾.

- **القروض والسلفيات:** تستخدم البنوك التجارية جزء لا يستهان به من الودائع في عمليات الإقراض والسلفيات قصيرة الأجل بصفة أساسية والمتوسط وطويل الأجل، ولكن في الحدود التي لا تؤثر على سيولة البنك⁽³⁾، وفي الجدول الآتي نبين العناصر الأساسية المكونة لميزانية البنك لتجاري:

1. محمد عبد العزيز عجمية، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص139.

2. صبحي تادريس قريصة، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص139.

3. أحمد زهير شامية، النقود والمصارف، دار زهران للنشر، عمان، 1993، 268.

الجدول رقم 01: موارد واستخدامات البنك التجاري.

الأصول (الاستخدامات)	الخصوم (الموارد)
<p>1. الأرصدة النقدية الحاضرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نقود حاضرة في خزانة البنك. - أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي. - شيكات وحوالات وأوراق مالية تحت التحصيل. <p>2. حوالات مخصومة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أدونات الخزينة. - أوراق تجارية. <p>3. محفظة الأوراق المالية (استثمارات البنك):</p> <ul style="list-style-type: none"> - أوراق مالية خاصة أسهم وسندات خاصة. - أوراق مالية عامة (سندات حكومية) <p>4. قروض وسلفيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قصيرة الأجل. - متوسطة الأجل. - طويلة الأجل. 	<p>1. الموارد الذاتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رأس المال. • الاحتياطات. - احتياطي قانوني. - احتياطي خاص. <p>2. الموارد غير الذاتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • شيكات وحوالات واعتمادات دورية مستحقة الدفع. • مستحق للبنوك. • الودائع. - الجارية. - لأجل. - لإخطار. - التوفير.
مجموع الأصول	مجموع الخصوم

المصدر: مستنتجة من طرف الطالب من المعلومات السابقة .

ثالثا: أهداف البنك التجاري.

تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي الربحية والسيولة والأمان:

1. الربحية:

إن المعيار الأساسي لمدى كفاءة الإدارة المصرفية هو حجم الأرباح التي تحققها. ويقوم مبدأ

الربحية على تعظيم أرباح البنك، ولتعظيم الربح لدى البنك يجب عليه الزيادة في إيراداته، ولا يتحقق

ذلك إلا باتساع حجم معاملاته وزيادة نشاطاته، وتنوع حافظة أوراقه المالية، وبمدى تطور خدماته

وبزيادة الحوافز المقدمة لعملائه، إلا أن هذا الاندفاع نحو تحقيق أعلى معدلات الربحية لا يكون على حساب المخاطر التي يترتب عليها الوقوع في أزمات السيولة⁽¹⁾.

2. السيولة:

وتعني السيولة في البنوك التجارية قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المتمثلة في مواجهة طلبات المودعين ومقابلة طلبات الائتمان.

ويعتبر عامل السيولة وثيق الصلة بالبنك التجاري، وترجع هذه الثقة إلى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته، وهو أمر يتوقف على قدرته على تحويل الأصول إلى سيولة بسرعة دون خسارة في قيمتها، وتعتبر النقود أكثر الأصول سيولة، ولكنها في نفس الوقت غير مدرة للعائد. لذلك فإن محاولة التوفيق والموائمة بين الربحية والسيولة تلمي على البنك ضرورة أن يحتفظ بجزء من موارده في صورة نقدية سائلة، والجزء الثاني يوظفه في استثمارات مختلفة ومتنوعة لإشباع عامل الربحية⁽²⁾.

3. الأمان: يقصد بالأمان أن تجعل البنوك التجارية نفسها في مستوى أمان مقبول من المخاطر (مثل مخاطر التصفية الإجبارية)، لأنه إذا حدث أي خلل فإن جمهور المودعين يتأثرون وربما يقومون بسحب ودائعهم⁽³⁾.

وبما أن رأس مال البنك التجاري يتسم بالصغر إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10%، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذي يعتمد على أمواله كمصدر للاستثمار، حيث أن البنك لا يستطيع استيعاب خسائر أكبر من رأس ماله، وإن حدث فإنه يغطي الخسائر بجزء هام من أموال المودعين⁽⁴⁾، وتصبح النتيجة فقدان الأمان وبالتالي إفلاسه، ولذلك فعلى البنك الالتزام بالنسبة التي تمثل رأس مال البنوك الموضوعة من طرف لجنة بازل المقدرة بـ 8%، وهذا لحماية المودعين.

ونستخلص مما سبق أنه عندما تقوم الإدارة المصرفية بالتركيز على عامل السيولة لمواجهة طلبات السحب، فإن ذلك سيؤثر سلباً على عامل الربحية من إيرادات البنك، وإذا تم اندفاع البنك نحو توظيف أمواله من أجل تحقيق الأرباح التي تعتبر مصدر حياته واستمراره، فإن ذلك سيرفع من درجة المخاطرة المالية، وهذا من أجل تحقيق الأمان أو الوقوع في نقص السيولة، لهذا على الإدارة أن توازن بين الربحية والسيولة والأمان، فهذه الربحية يتعلق بالبنك، أما السيولة والأمان فهي أهداف المودعين وتشريعات البنك المركزي.

1. أحمد فريد مصطفى، محمد فريد عبد المنعم عفر، الاقتصاد النقدي والمصرفي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الشهاب، الإسكندرية، 2000، ص251.

2. محمود يونس، عبد المنعم مبارك، مرجع سابق، ص255.

3. حسن بن هاني، مرجع سابق، ص207.

4. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية "مدخل اتخاذ القرارات"، مركز الدلتا للطباعة، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2000، ص12.

المبحث الثاني: التخطيط في البنك التجاري.

تعاظمت وظيفة التخطيط لأعمال البنوك، وذلك لأنه أساس نجاح كل الأعمال الخاصة بالبنوك حيث يمثل نقطة البداية فبنجاحها تضمن نجاح العمل، والتي تشمل إعداد وتنفيذ الأهداف المناسبة للبنك من خلال الإدارة بمرونة كاملة مع الأوضاع المتغيرة والمحيطه بعمل البنك.

ويعود اهتمام البنوك بوظيفة التخطيط لعدة عوامل نذكر أهمها:⁽¹⁾

- الانفتاح المصرفي الدولي أو العالمية في نشاط البنك.
 - ارتفاع أسعار الفائدة الدولية، وذلك بسبب الضغوط التضخمية والضغوط المستمرة في الأسواق المالية وتقلبات أسعار الصرف وأيضا حدة المنافسة بين البنوك.
 - تزايد خدمات الائتمان الاستهلاكي المقدمة من البنوك بشكل كبير.
 - زيادة أساليب وطرق تنمية الأموال وفرص الاستثمار وفرص المشاركة.
- وفي هذا المبحث سنتعرض لماهية التخطيط ومراحل ووضع الأهداف المصرفية، وتخطيط أنشطة البنك التجاري.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط والعوامل المؤثرة فيه ومستوياته.

في هذا المطلب سنتعرض لمفهوم التخطيط والعوامل المؤثرة في تخطيط أعمال البنوك ومستويات التخطيط البنكي.

أولاً: مفهوم التخطيط البنكي.

- يشار إلى التخطيط باعتباره الوظيفة الأولية للإدارة المصرفية، حيث تعددت تعاريفه نذكر منها:
- يقصد بالتخطيط: «العمليات المتناسقة والمنظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوضع الأهداف المطلوب بلوغها وتحديد الأساليب اللازمة لتحقيقها»⁽²⁾.
- ويشير هذا التعريف إلى أن التخطيط هو مجموعة من العمليات والأساليب للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

- ويعرف أيضا على أنه: «يشمل التنبؤ بما سيكون في المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل»⁽³⁾، ونلاحظ أن هذا التعريف مثل سابقه، حيث ركز على الوصول إلى الأهداف من خلال أساليب يقوم بها البنك.

1. طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1981، ص371.
 2. طارق طه، إدارة البنوك "نظم المعلومات المصرفية"، دار الكتب، الإسكندرية، 2000، ص51.
 3. محمد سعيد سلطان، عبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك، مؤسسة الإسكندرية، مصر، 1989، ص371.

• وأيضا يمكن تعريفه: «بأنه نقطة البداية للقيام بأي نشاط، إذ أنه يحدد الإطار الذي يبين العمل الذي ينبغي القيام به، والأسلوب الذي يجب إتباعه في إنجاز ذلك العمل والوقت الذي سوف يستغرقه، وذلك في سبيل تحقيق هدف معين»⁽¹⁾.

ويضيف هذا التعريف إلى أن التخطيط يتضمن بالإضافة إلى وضع الأهداف والأساليب المتبعة، يتم أيضا تحديد المدة اللازمة لذلك.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية التخطيط هي عملية منظمة ومستمرة محددة بمدة زمنية معينة، بداية هذه العملية قبل البدء في العمل ونهايتها بالوصول إلى النتائج المستهدفة.

أي تحدد الإدارة مقدما ماذا يجب على البنك عمله وكيف يتم ذلك لتحقيق النتائج المنشودة، إذن تتضمن وظيفة التخطيط ما يلي:

- تحليل الموقف الحالي للبنك.
 - التنبؤ بالظروف المستقبلية التي يمكن أن يواجهها البنك.
 - وضع الأهداف المستهدفة.
 - تحديد الأساليب والعمليات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.
- ومما سبق يمكن استنتاج أهمية التخطيط والتي تكمن فيما يلي:

1. تؤدي وظيفة التخطيط إلى امتصاص واستيعاب نسبة عالية من عدم التأكد لعملية اتخاذ القرارات فالعملية التخطيطية^(*)، تبين للمديرين احتمالات كل موقف يقعون فيه، وتدفعهم إلى التنبؤ بصياغة الخطط المستقبلية⁽²⁾.

2. للتخطيط الجيد في أعمال البنوك تأثير واضح يتجلى في زيادة الاستجابة الخدمية للبنك، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة أداء الخدمة وبالتالي عرض هذه الخدمات بسعر تنافسي⁽³⁾.

3. يعمل التخطيط على التقليل من الآثار السلبية إلى أقصى حد ممكن فضلا على أنه يحقق وضع تنافسي ممتاز مع الفرص والتغيرات المتاحة، وذلك بهدف تحقيق أقصى ربحية ممكنة⁽⁴⁾.

4. يمكن عن طريق التخطيط استخدام عناصر الإنتاج أفضل استخدام ممكن، حيث تتمثل عناصر الإنتاج بالنسبة للبنوك في: العمل، الموارد المالية، والتوظيف بتقسيماته⁽⁵⁾.

1. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، إدارة الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص93.

2. طارق طه، مرجع سابق، ص53.

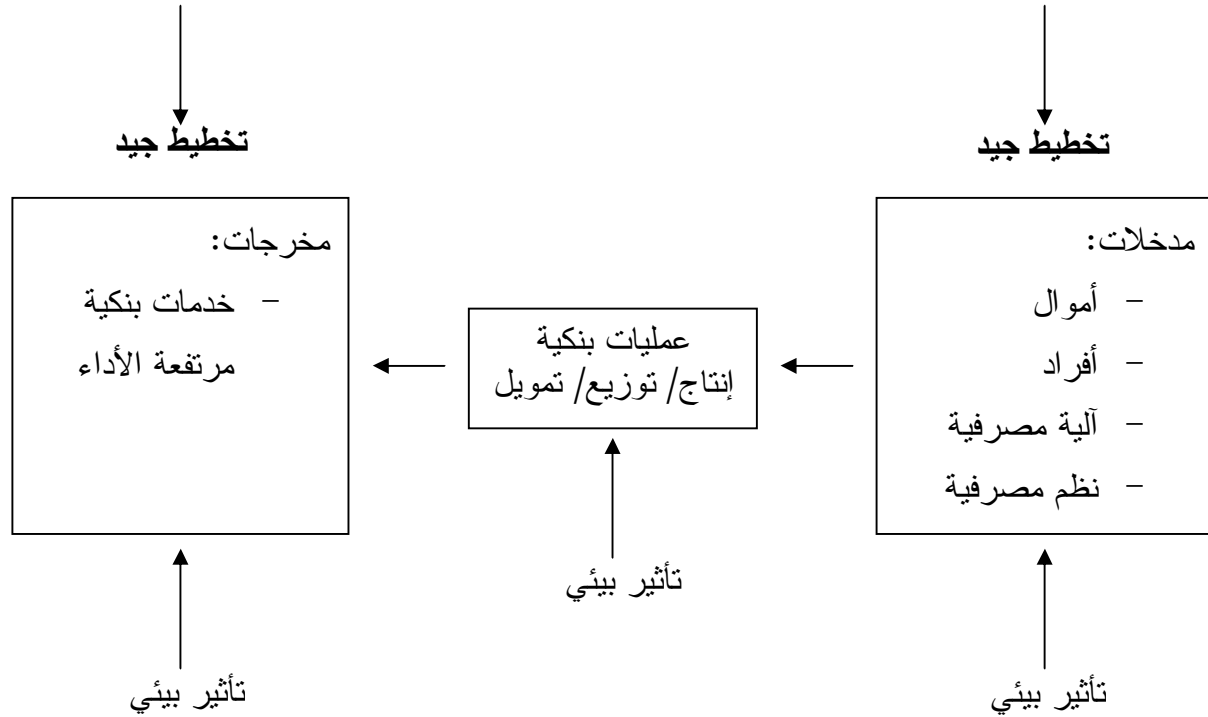
3. الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، الجزء الثاني، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 1994، ص82.

4. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق، ص87.

5. محمد سويلم، إدارة المصارف والمصارف الإسلامية "مدخل مقارن"، دار الطباعة الحديثة، القاهرة، 1988، ص63.

* يجب التفرقة بين وظيفة التخطيط والتي تم تعريفها والعملية التخطيطية، فهي مجموعة الخطوات التي تحوي بداخلها عددا كبيرا من الأنشطة، والتي يجب إتباعها بصورة منتظمة للقيام بوظيفة التخطيط.

- وتكمن الأهمية الكبرى للتخطيط في زيادة قدرة البنك على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية(*)، التي تهدد البنك، كما يبين الشكل الموالي:
- الشكل رقم 01: يوضح أهمية التخطيط في مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.



المصدر: الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 83

يوضح هذا أنه إذا كان هناك تخطيط لمدخلات البنك والمتمثلة في الأموال اللازمة، والموارد البشرية الكفوة، ونظام جيد يقوم عليه أعمال البنك، فهذا يؤدي إلى سير عمليات البنك بشكل جيد من إنتاج وتوزيع وتمويل للخدمات، وهذا كله يولد مخرجات مرتفعة الأداء، رغم التأثير البيئي المتمثل في المتغيرات الداخلية والخارجية، ويعود ذلك لوجود نظام تخطيط جيد يواجه هذه المتغيرات.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تخطيط أعمال البنك:

للقيام بعملية التخطيط يجب الأخذ بالحسبان المتغيرات المؤثرة فيه، ونلخص أهمها فيما يلي:

1. عدد السكان ومعدلات نموه، حركات السكان والهجرة والتوزيع الجغرافي، درجة التعليم والثقافة... إلخ، فمثلاً يؤثر عدد السكان على التخطيط، عند تخطيط موارد البنك وكانت المنطقة التي يوجد فيها البنك تتميز بكثرة السكان، هنا يتنبأ بودائع كثيرة ستدخل خزينة البنك والعكس صحيح.
2. تطور الناتج القومي باعتباره الأساس الذي من خلاله يحدد مستوى معيشة الفرد، وبالتالي معرفة مدى إمكانية تعامله مع البنوك في المستقبل.

* يقصد بالبيئة الداخلية للبنك: مجموعة المتغيرات القوية المتواجدة بالبنك، والتي تؤثر على أداء وتوزيع الخدمات وتتكون من عنصرين أساسيين هما: العنصر البشري والعنصر المادية، ويمكن للبنك التحكم في هذه البيئة مثل: الأمانة والإدارة والأموال، أما البيئة الخارجية للبنك: فهي عبارة عن القوى الخارجية التي تؤثر على أداء وتوزيع الخدمات البنكية، والتي لا يستطيع إدارة البنك التحكم فيه، وتتمثل في العناصر الاقتصادية والاجتماعية وما يرتبط بالسوق والمنافسة به.

3. تطور مستويات الأسعار والقيمة الشرائية للنقد، حيث يؤثر هذا العامل عادة على أرقام الودائع والقروض.

4. الوعي المصرفي: ويعني هذا المتغير مدى فهم الأفراد للثقافة المصرفية واتجاهاته بزيادة هذا الوعي المصرفي تزيد معه حجم العمليات المصرفية، وبالتالي حجم الودائع ومنه زيادة أعمال البنك ككل⁽¹⁾.

5. معدلات الإصدار النقدي: من البديهي أن جزءا كبيرا من الإصدار يتحول إلى ودائع جديدة لدى البنوك، ولهذا يزيد من نشاطها خاصة في قدرتها على خلق النقود، لذا يجب على القائم بالتخطيط دراسة هذا المتغير ومعرفة تغيراته في المستقبل.

6. متغيرات خارجية: حيث تؤثر هذه المتغيرات على السياسات الإدارية المستقبلية لأعمال البنوك، وتتمثل هذه المتغيرات في المنافسة الخارجية للبنوك المحلية، بالإضافة إلى أنماط أسعار الفائدة الدولية، وتأثيراتها المحلية والتكنولوجيا المستخدمة⁽²⁾.

ثالثا: مستويات التخطيط بالبنك.

إن التخطيط مسؤولية كل مدير في البنك أيا كان موقعه الإداري، حيث يندرج تحت هذه المسؤولية ثلاثة مستويات للتخطيط هي:

أ. التخطيط على مستوى البنك (التخطيط الاستراتيجي):

حيث يقصد بهذا التخطيط بأنه الوسيلة التي يحدد بها البنك الأهداف العامة له، والأعمال والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وكيفية توزيع الموارد المتاحة على تلك الأعمال، أي أن «عنصر الاستراتيجية»^(*) فيه بالغ الأهمية، حتى لا تغطي أحداث الحاضر على فكر المستقبل⁽³⁾، أي وضع إجراءات لمواجهة تغيرات معطيات الحاضر في المستقبل، وللقيام بهذا التخطيط يجب إتباع البنود التالية:⁽⁴⁾

- تحديد غرض البنك العام أي تحديد الهدف الاستراتيجي للبنك.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنك، وذلك من أجل تقييم الفرص وكذا المخاطر التي يواجهها.
- تحديد الأعمال وتوزيع موارد البنك على هذه الأعمال للوصول إلى الهدف الاستراتيجي.
- وضع بدائل أو حلول مختلفة لسد الفجوة بين ما هو متاح لدى البنك وما يرغب في الوصول إليه.

1. طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 49.

2. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق، ص 93.

* الاستراتيجية: هي مجموعة من الصيغ والإجراءات التي تحددها مستويات معينة لبلوغ مجموعة من الأهداف بطرق محددة.

3. عبد المنعم راضي، فرج عزت، إقتصاديات النقود والبنوك، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 292.

4. الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 94.

ويتم وضع هذا النوع من التخطيط من طرف الإدارة بالبنك، حيث هدفه وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الهدف البنكي العام.

ب. التخطيط على مستوى الخدمة:

تتصف البنوك كبيرة الحجم بتقسيمها الداخلي إلى وحدات عمل (إدارات)، حيث تتولى إنتاج خدمة معينة، كإدارات الائتمان والودائع، الاستثمار، والأوراق المالية، حيث يهدف هذا النوع من التخطيط إلى جعل الخدمة مدرة أكثر للربحية، وتكون هذه الخدمة تنافسية في السوق مع مثيلاتها التي تقدمها البنوك الأخرى، حيث لإتمام هذا التخطيط يجب الأخذ بعين الاعتبار البنود التالية:

- وضع تشكيلة الخدمات التي يجب أن تقدم للعملاء.
 - معرفة نوعية عملاء الخدمة والى أي قطاع ينتمون.
 - أن تكون الخدمة المخططة أكثر تنافسا من الخدمات المماثلة لها.
 - أن تساهم هذه الخدمة المقدمة في الوصول إلى أهداف البنك.
- وهذا النوع من التخطيط يكون مسؤولية المديرين الذين يرأسون أقسام أو إدارات الخدمات في البنك.

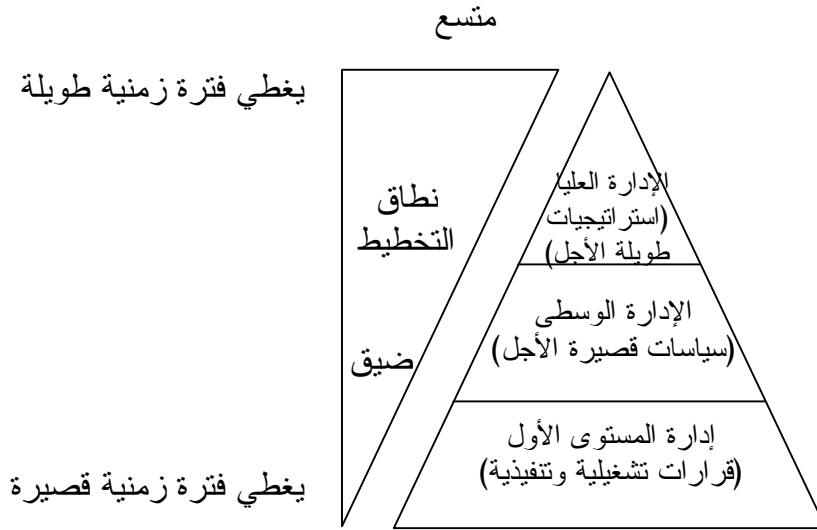
ج. التخطيط على مستوى الوظيفة:

بسبب أن حجم البنك يقسم في داخله إلى عدة إدارات وأقسام فرعية، كل قسم يؤدي وظيفة معينة في تحقيق هدف الإدارة، فمعظم البنوك بها أقسام لإنتاج الخدمة وتسويقها وتوفير الأفراد اللازمين للعمل بها.

وعليه فإن هناك خطة لكل وظيفة من هذه الوظائف، أي أن هناك خطة لإنتاج الخدمة وخطة لتسويقها، وخطة لتمويل عملياتها من المصادر المختلفة⁽¹⁾.

وبعد التعريف بمستويات التخطيط نلاحظ أن هناك علاقة بين التخطيط والمستويات التنظيمية في الإدارة المصرفية، حيث كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي للبنك أي الإدارة العليا ازداد نطاق التخطيط، أي التخطيط الاستراتيجي، وطالت الفترة المخططة، وكلما توجهنا إلى أسفل الهرم مرورا بالإدارة الوسطى يضيق نطاق التخطيط، وفي هذه الحالة يكون التخطيط على مستوى الخدمة، حيث تقصر الفترة الزمنية المخططة، لتصل إلى أدناها في المستوى الأول، حيث يكون التخطيط على مستوى الوظيفة كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم 02: نطاق التخطيط والمستويات التنظيمية لإدارة المصرفية.



المصدر: طارق طه مرجع سابق، ص 54.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط وعوامل تحقيق الفاعلية فيه وأسباب فشله.
أولاً: مراحل التخطيط.

وتمر عملية التخطيط لأعمال البنك بثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة تحديد أغراض البنك⁽¹⁾:

يقصد بغرض البنك سبب بقاءه في المجتمع لينمو ويستمر في تقديم الخدمات إلى مختلف القطاعات، والفرق الرئيسي بطبيعة الحال هو خدمة العملاء وتحقيق الإشباع لحاجاتهم المالية. حيث أن التحديد الجيد لهذا الغرض في توجيه المستخدمين به نحو التوظيف الجيد للموارد المتاحة للبنك، ويجب أن يكون هذا الغرض مفهوماً من طرف جميع مديري المستويات الإدارية بالبنك، إذ بالإمكان أن تستخلص كل وحدة أو إدارة تعمل بالبنك غرضاً لها يساهم في تحقيق الغرض العام للبنك.

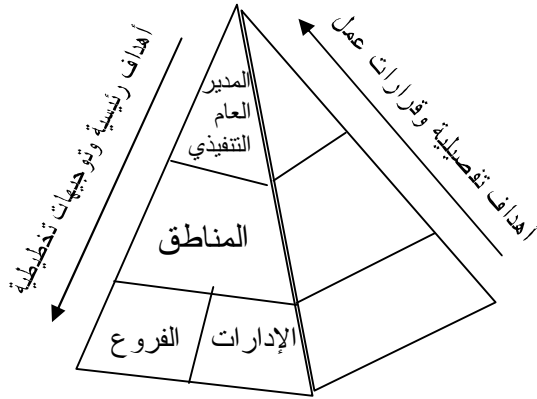
2. مرحلة تحديد أهداف البنك:

إن تحديد الأهداف في البنك أو أي مؤسسة مالية ليس بالأمر السهل، إذ أن هناك دائماً حاجة إلى أن تكون تلك الأهداف مؤثرة على نشاط البنك، ولهذا فإن عملية وضع أو تحديد الأهداف يجب ألا تقوم

1. الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 85.

بها إدارة التخطيط فقط، لأن عملية التخطيط وعملية وضع الأهداف عملية جماعية يجب أن تشترك فيها كل المستويات الإدارية بالبنك كما هو موضح في الشكل 03.

الشكل رقم 03: الهرم التخطيطي.



المصدر: محمد سعيد أبو سلطان، مرجع سابق، ص 96.

حيث يبين هذا الشكل أنه لكي يتم وضع الأهداف على أساس واقعي وسليم فإنه من الضروري للإدارة العليا في البنك أن تضع إطارا عاما محددًا لسياسات البنك، بمعنى أن تضع تقريرا عاما واسعا عن أغراض البنك، فيما يتعلق بسياسة البنك طويلة الأجل وأهدافه⁽¹⁾. ويجب أن تتميز أهداف البنك بما يلي:

- يمكن التعبير عنها كتابيا حتى لا تختلف في فهمها أو تطبيقها.
 - أن تكون قابلة للقياس الكمي إلى أكبر حد ممكن (مثلا: تحقيق معدل استثمار قدره 05%).
 - أن تكون مرتبطة بوقت معين (مثلا: تحقيق كم ائتماني قدره 10 مليون دج خلال عام.
 - أن يكون قابلة للتحقيق (أي لا تزيد عن قدرات الأفراد والإمكانات المادية للبنك)⁽²⁾.
- وتوجد ثلاث مجموعات من الأهداف بأي بنك وهي الآتي:

أ. الأهداف المالية:

حيث يعتبر وضع هذه الأهداف من الخطوات الرئيسية للتخطيط، وتنقسم إلى قسمين:

1. الأهداف الأولية: ونبين البعض منها كما يلي:

- تحقيق أسرع نمو لحجم ربحية البنك عند اختيار الخدمات الجديدة.
- تحقيق أرباح بمعدلات أكبر من المنافسين في السوق المصرفي.
- الحصول على أفضل ضمان ممكن على ديون الغير⁽³⁾.

1. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق، ص ص96.

2. الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 86.

3. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق، ص 108.

ونلاحظ أن في هذه الأهداف تم التركيز على الربح، حيث تعتبر المداخل السليمة للعملية التخطيطية الناجمة بالإضافة إلى مشاركة العاملين في البنك في وضعه الأهداف.

أ.2. الأهداف الثانوية:

وهي الأهداف أو الظروف التي تساهم في تحقيق الأهداف الأولية، وهي:

- الأهداف المتعلقة بنمط علاقات البنك مع العملاء المرتقبين.
- الأهداف المتعلقة بنوعية العمالة واختيارها (تحديد أجورها، الحوافز الشخصية، الرعاية الصحية والاجتماعية).
- انتقاء، اختيار، تدريب وتنمية كل فئات العاملين في مستويات الإدارة العليا.
- تحديد تشكيلة القروض والاستثمارات.

وعلى العموم فإن هذه الأهداف ترتبط بعاملين أساسيين: العامل الأول: يعود إلى سمعة البنك باعتباره شخصية معنوية تعمل لصالح الأفراد، أما العامل الثاني: فيتعلق باعتبار البنك إحدى المنشآت التي تتمتع بالقبول العام لدى الأفراد.

ب. الأهداف الاجتماعية:

وهي الأهداف المرتبطة بإشباع حاجات المجتمع من الأموال، إذ لا يستطيع البنك أن يستمر دون أي يساهم في تحقيق حاجات المجتمع من أفراد ومشروعات.

ج. الأهداف المرتبطة بالأفراد العاملين بالبنك:

والتي تتمثل في تحقيق الدخل الملائم للأفراد العاملين بالبنك، وذلك لسد حاجاتهم وكذا تحقيق الأمان لهم في العمل، وذلك لبذل أكبر مجهود ممكن، إذ كثيرا ما نجد الغيابات كبيرة عن العمل أو عدم الرضا عن الوظيفة، إذا لم يتوفر للفرد الدخل الملائم والظروف المواتية للعمل، وكثيرا ما تتعارض الأهداف فيما بينها، وهنا يظهر دور الإدارة في إحداث توازن وتنسيق بين أهداف الأفراد والأهداف المالية والاجتماعية للبنك⁽¹⁾.

فمثلا قد يرتفع معدل الفائدة على القروض محققا لربح أعلى، ولكن يضر ذلك بمشروع العمل للمقترض لارتفاع تكلفته، وعليه لابد من إحداث توازن بين تحقيق وبين قدرة المشروعات على تحملها.

3. مرحلة تطوير الخطط:

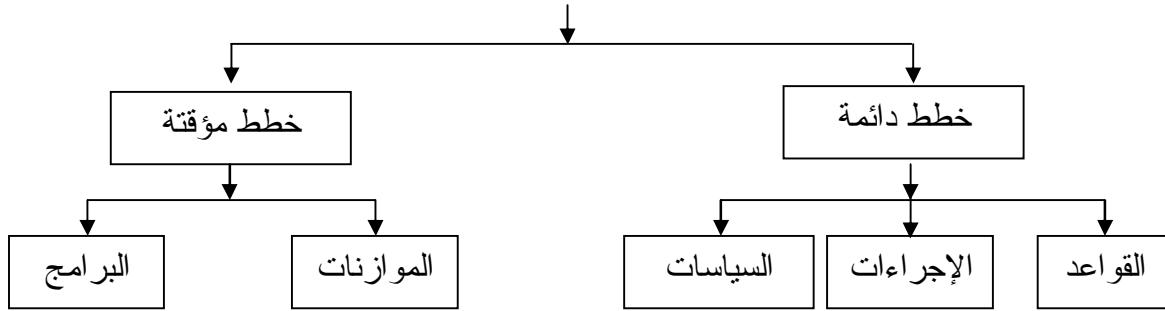
بعد القيام بأهداف البنك، تأتي المرحلة الأخيرة والتي من خلالها يمكن الوصول إلى تلك الأهداف، وهي مرحلة تطوير الخطط، حيث تعرف على أنها عبارة عن قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها، والتصرفات والوسائل التي ستستخدم لتحقيق تلك الأهداف⁽²⁾. وهناك نوعان من الخطط لأي

1. الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 87.

2. طارق طه، مرجع سابق، ص 53.

بنك، وهما الخطط دائمة الاستخدام والخطط المؤقتة، حيث تشمل كل منها على عدة خطط، والتي يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم 04: أنواع الخطط المستخدمة في البنوك



المصدر: الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 89

1. الخطط الدائمة: وهي الخطط الدائمة التي تقوم بها الإدارة المصرفية باستمرار، ويتكرر استخدامها كلما تكررت المواقف، وتنقسم هذه الخطط إلى ثلاثة أقسام:⁽¹⁾

1.1 القواعد: وهي عبارة عن خطة دائمة خاصة بالعامل في البنك، حيث تحدد له التصرف بعمل معين من دونه، أي لا تترك له التفسير الشخصي في التصرف.

2.1 الإجراءات: ويقصد بها مجموعة التصرفات المرتبطة ببعضها البعض، والتي يجب أن تستخدم لأداء عمل معين، حيث تهدف إلى تجنب الفوضى عند تنفيذ الأعمال، وذلك عن طريق وضع الأهداف وتحديد الخطوات المفصلة لإتباعها في التنفيذ⁽²⁾. وكمثال على هذه الخطة يجب على المسؤولين على الائتمان بالبنك أن يقوموا بتحليل البيانات المقدمة من العميل الذي يريد قرضاً، كذلك يجب معرفة سمعته ومواقفه من الجهات الحكومية والتعامل معها، وأيضاً تقرير منح الائتمان له من عدمه ثم متابعة عملية السداد للقرض وفوائده وتحديد أساليب تصرف عند عدم السداد من قبل العميل، سواء للقرض أو فوائده.

3.1 السياسات: وهي عبارة عن خطة تقدم الإرشادات للإدارة للتفكير في إجراء تصرف معين لتحقيق هدف معين، أي إذا اتبعنا هذه الخطة أوصلتنا إلى الهدف، حيث تنقسم هذه السياسات إلى:

- سياسات أساسية وتضعها الإدارة العليا.
- سياسات عليا ويضعها المدير العام.
- سياسات عليا ويضعها رؤساء اللجان والأقسام.

1. الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 90.
2. سيد الهواري، عناصر الإدارة للمبتدئين وغير التجاريين، مكتبة عين شمس، مصر، بدون طبعة، ص 72.

ومثال على ذلك أن لا يعطى عميل قرضاً جديداً إذ لم تقم بسداد القديم وفوائده، أيضاً لا يتم تمويل قرض طويل الأجل من ودائع قصيرة الأجل⁽¹⁾.

2. الخطط المؤقتة: وهي خطط تستخدم مؤقتاً أي مرة واحدة أو عدة مرات أو لموقف معين وتشمل

نوعين وهما:

1.2. البرامج: وهي عبارة عن خطة ذات استخدام مؤقت لتنفيذ مشروع داخل البنك، وهذا المشروع ليس له أن يستمر في البنك، لكنه يوجد لتحقيق بعض الأغراض⁽²⁾. ومن أمثلة هذه الخطة البرامج البنكية مثل: تمويل شراء السيارات.

2.2. الموازنات التقديرية: وهي عبارة عن خطة في شكل برنامج رقمي لبعض النتائج المتوقعة، حيث توضح كم من الأموال التي ستنفق، وكيف يتم استردادها، وكمثال على ذلك قيام البنوك بتمويل بعض مشروعات الشباب، أو تمويل المشروعات الصغيرة، حيث تحوي الموازنة التي ستقرض للشباب والمشروعات وكيفية استردادها⁽³⁾.

ثانياً: عوامل تحقيق الفعالية في التخطيط.

كلما زاد حجم البنك أثر ذلك على وظيفة التخطيط وتعقدتها، وتزداد الحاجة إلى معلومات أكثر وإلى أفراد أكثر وقرارات متعددة، إلا أنه هناك عوامل تزيد من تحقيق الفعالية في وظيفة التخطيط وجعلها ناجحة وهي:

أ. دعم الإدارة:

لكي تكون وظيفة التخطيط فعالة في أي مستوى بالبنك يجب على الإدارة العليا أن تمد المخطط بالإمكانات المطلوبة، وأن تقوم بتوجيهه ومساعدته عند قيامه بالأنشطة اللازمة للتخطيط، أي يجب أن تهتم الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بالتخطيط إذا كانت تريد بلوغ أهدافها.

ب. بناء هيكل ملائم لعملية التخطيط:

يجب إعطاء المخطط الوقت الكافي لبناء هيكل تنظيمي، من خلاله يتم أداء الأنشطة الخاصة بالتخطيط، والبناء الجيد الذي يخدم هذه العملية، والذي يتميز بما يلي:

- أن يكون مصمماً لكي يستخدم النظم الإدارية المتاحة بالبنك مثل الاتصالات وتقييم الأداء.
- أن يكون سهلاً ليسمح بالتنسيق بين جهودات الأفراد المشتركين في عملية التخطيط.
- أن يكون مرناً بحيث يتكيف مع تغير الظروف.

1. الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 90.

2. نفس المرجع، ص 91.

3. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال "مدخل تطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص 166.

ج. التركيز على الأهداف:

إن النتيجة المنتظرة هي الحصول على خطة تحقق الأهداف، فالتخطيط يبين كيف تطبق هذه الخطة، ولهذا لا تعتبر الخطة فعالة إلا إذا حققت تلك الأهداف.

د. التركيز على الأفراد المؤهلين عند القيام بالأنشطة التخطيطية: يجب أن يكون الأفراد المشتركون في عملية التخطيط من ذوي الخبرة في مجال إنتاج وتمويل وتوزيع المنتجات أو الخدمات البنكية، يتمتعون بقدرة على العمل بكفاءة مع الآخرين، وكذلك عارفين بالتأثيرات البيئية على أعمال البنوك وبأخذ كل هذه العوامل السابقة الذكر، يمكن أن تحقق وظيفة التخطيط النتائج المتوقعة منها وهي الأهداف المرغوب الوصول إليها.

ثالثاً: أسباب فشل الخطط في البنوك:

هناك مجموعة من الأسباب وراء فشل الخطط نذكر أهمها:⁽¹⁾

- عدم اشتراك جميع المستويات الإدارية بالبنك في عملية التخطيط وخاصة الإدارات الدنيا.
 - والسبب الثاني خاص بالأهداف أيضاً والمتعلق بعدم إمكانية قياسها كمياً، مثل الخدمة أفضل للعميل.
 - يمكن أن يكون أحد أسباب فشل التخطيط عدم فهم الأفراد أو المخططين العاملين لدى البنك لمراحل التخطيط، وبالتالي لا يصلون إلى الأهداف المحددة، ومنه فشل عملية التخطيط.
 - التركيز على وضع الخطط وتكوينها وتقديم جهد محدود عند تحديدها وبالتالي فشلها.
 - القيام بعملية التخطيط دون النظر إلى الإمكانيات المتوفرة لدى البنك (عدم توفر الأموال اللازمة).
 - استخدام مدخلات غير جيدة خاصة الأفراد المخططين في عملية التخطيط.
- وبتفادي هذه المشكلات والعمل بعوامل الفاعلية في التخطيط، يمكن للبنك الوصول إلى أهدافه المحددة مسبقاً بصفة منظمة.

المطلب الثالث: تخطيط أنشطة البنك.

تقوم الإدارة الجيدة والمتخصصة بتخطيط الموارد ثم إنفاقها على الأصول التي تحقق أعلى ربحية وأقل مخاطرة، حيث تشمل عملية التخطيط، تخطيط الميزانية وقوائم الدخل للأعوام القادمة. وفي هذا المطلب سنقوم بتحليل تخطيط الموارد في البنك التجاري واستخداماته ثم دراسة كيفية تخطيط إيراداته ومصروفاته.

أولاً: تخطيط الموارد في البنك التجاري.

تعني الموارد المصرفية مصادر الأموال المختلفة والتي بينها فيما سبق، أنها تتكون من قسمين وهما المصادر الخاصة: والتي تتكون من رأس المال والاحتياطيات، وأموال الغير والتي من أهمها أموال الودائع التي يتلقاها المصرف من زبائنه، ولأنها أهم مورد في البنك التجاري سنركز عليها في تخطيط الموارد.

1. تخطيط الودائع:

حيث يرتبط تخطيط الودائع بالوضع الاقتصادي للدولة، فإذا كان هناك تخصيص للأنشطة المصرفية وتوزيع الفعاليات الاقتصادية والربط ما بين الوحدات الاقتصادية والبنوك المتخصصة فإنه يتوجب على البنك أن يأخذ في الحسبان خطة كل وحدة اقتصادية التي سيتعامل معها، والتي تشمل على كل من المشروعات التي تقوم بها، وأنواع استثماراتها وطبيعة إنتاجها، أسواقها ومبيعاتها وعوائد نشاطاتها، وتدفقاتها النقدية، ومواردها واستخداماتها ومراكزها المالية وإلى غير ذلك من العوامل التي تساعد البنك على إمكانية التنبؤ باحتياجاته التمويلية⁽¹⁾.

أما في حالة عدم وجود تخصص في القطاع المصرفي، فإن البنك يعتمد في تقدير ودائعه على تحليل ودراسة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي تسود الدولة حالياً، والتوقعات المستقبلية بالنسبة لهذه الظروف، مع ربط وضع خطة الودائع بخطة الإعلان التي يروج فيها المصرف لخدماته ليستقطب زبائن جدد.

ويمكن تقدير حجم ودائع القطاع العام وتعاملاته مع المصرف، وذلك بالنظر إلى موازناته التخطيطية.

أما القطاعان المشترك والخاص فيرتبط ببعض المؤشرات منها:

- حجم الدخل القومي وتركيبه والتطورات التي طرأت عليه خلال السنوات الماضية، وحجمه المتوقع خلال المدة المخططة من خلال دراسة ميل الادخار، ونصيب البنك منه، حيث عند معرفة نصيب المصرف من المدخرات القومية أي ما ينتظر أن يرد لها من حجم المدخرات القومية في شكل ودائع، وذلك من خلال إيجاد معاملات تعبر عن نصيب المصرف المستخرجة من أساليب التحليل الإحصائي حيث يتم استخدام هذه المعاملات في التنبؤ بحجم الودائع المنتظر الحصول عليها خلال المدة المخططة.

1. حسان كعدان، الرقابة وتقييم الأداء في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص ص114،

- فئات دخول الأفراد والمشروعات والتي تؤثر في الميل الحدي للادخار مع ملاحظة التغير في كل أنماط الإنفاق ومستويات الأسعار، ومعدلات ضرائب الدخل⁽¹⁾.
- أما حجم الودائع للمشروعات الخاصة التي تضم المؤسسات الفردية والشركات الخاصة، يتحدد بالظروف الاقتصادية وطبيعة نشاطها بد ذاته، ومحاولة تجديدها من خلال تقديم الحوافز والمرغبات لها بالتعامل مع البنك.
- ونقصد بالمؤسسات الفردية أيضا تلك الهيئات التي لا تهدف أي تحقيق الربح، بل لتقديم الخدمات حيث يتوقف حجم ودائع هذه المؤسسات على مقدار وارداتها التي تتمثل بشكل رئيسي من أقساط اشتراك الأعضاء والتبرعات إلى غير ذلك، مطروحا منها مصروفاتها الجارية، وبعد تقدير الودائع من طرف البنك يقوم بتبويبها حسب درجة سيولتها، أي تاريخ إيداعها واستردادها، حيث تصنف الودائع على أساس هذا المعيار إلى نوعين، ثابتة لفترة طويلة في البنك ومتقلبة التي يواجه البنك طلب سحبها في أي وقت⁽²⁾.
- ويستخدم البنك الطرائق الإحصائية والرياضية لتقدير هذين النوعين من الودائع، وذلك بحساب متوسط الحد الأدنى ومتوسط الحد الأعلى لأرصدة هذه الودائع خلال خمس سنوات الماضية عن فترة دورية أو خلال عام كامل، ثم طرح الحد الأدنى من الحد الأعلى يعطي الفرق مقدار الودائع المتقلبة، أي: الودائع المتقلبة = متوسط الحد الأدنى - متوسط الحد الأعلى.
- ونحصل على نسبة الودائع المتقلبة بمقدار هذه الودائع ونسبها إلى الحد الأعلى من الودائع، أي نسبة الودائع المتقلبة = (الودائع المتقلبة / متوسط الحد الأعلى من الودائع) $\times 100\%$.
- والمتمم الحسابي للنسبة المئوية الناتجة يعطي نسبة الودائع الثابتة أي: نسبة الودائع الثابتة = $100\% -$ نسبة الودائع المتقلبة⁽³⁾.
- وكمثال: نفترض أن متوسط الودائع لدى أحد البنوك خلال خمس سنوات الماضية في الفترات الرباعية كان كما يلي:

1. إبراهيم أحمد صعيدي، دراسات محاسبية معاصرة في البنوك "القضايا العلمية والمشاكل التطبيقية"، مكتبة عين شمس، مصر، 1982، ص 127.
 2. حسان كعدان، مرجع سابق، ص 116.
 3. نفس المرجع، ص 116، 117.

الجدول رقم 02: مثال تطبيقي عن كيفية التخطيط بحساب نسبة الودائع المتقلبة والودائع الثابتة

الوحدة: 10⁶ دج

الودائع الأشهر	متوسط الحد الأعلى	متوسط الحد الأدنى	الودائع المتقلبة	نسبة الودائع المتقلبة	نسبة الودائع الثابتة
جانفي، فيفري، مارس	45	25	20	44.5	55.5
أفريل، ماي، جوان	60	40	20	33	67
جويلية، أوت، سبتمبر	80	50	30	37.5	62.5
أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر	35	20	15	43	57

المصدر: من إعداد الطالب

فيمكن أخذ هذه النسب كمؤشرات في تخطيط الودائع لفترة قادمة، ويستطيع أيضا البنك أن يخطط ودائع تحت الطلب، وذلك بالاعتماد على قانون الأعداد الكبيرة والذي مفاده أن الذين يودعون أموالهم في البنك لن يسحبوها في وقت واحد⁽¹⁾.

2. تخطيط رأس المال البنك:

وبعد ذلك يقوم البنك بتخطيط أمواله الخاصة، خاصة رأس المال وما يمكن أن يطرأ عليها تغيرات، ويمكن تلخيص هذه العملية في ثلاث خطوات:⁽²⁾

- وتوفر الخطوة الأولى تقديرا لرأس المال المطلوب لتمويل الأصول (لأن رأس المال المطلوب يساوي الأصول المتوقعة مطروحا منها الديون المتوقعة)، ويجب أن يساوي مقدار رأس المال في الخطوة الأولى الحدود التنظيمية للبنك على الأقل.

- أما الخطوة الثانية تتلخص بالتنبؤ مقدار رأس المال الذي سيتم توليده داخليا ومقدار رأس المال الخارجي المطلوب.

- أما الخطوة الثالثة فتتمثل في تقييم البدائل، حيث في هذه الحالة يجب على إدارة البنك أن تتصور الاحتياجات البنكية على مدى عدة أعوام أي وضع خطة طويلة المدى، ويجب على الإدارة ألا تعتمد مصدر وحيد لرأس المال في المدى القصير، حتى يمكنها الاحتفاظ بالخيار في الأعوام المستقبلية، فمثلا قد يضطر البنك إلى طرح أسهم جديدة في وقت تكون فيه أسعار أسهمه منخفضة.

ومما سبق يمكن القول أنه يتحدد مقدار رأس المال المطلوب مع التركيبة المتوقعة للأصول

والخصوم والتنبؤات للإيرادات والمصروفات، حيث كلما زادت المخاطر المحتملة ونمو الأصول كلما زاد حجم رأس المال المطلوب.

1. أبو السعود أحمد السودة، خلق الائتمان أو خلق نقود الودائع بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي، البنك المركزي، معهد الدراسات المصرفية، 1970، ص 03.

2. طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاسها على أعمال البنوك، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 1999، ص 110.

وبالإضافة إلى تخطيط رأس المال يقوم البنك أيضا بتخطيط احتياجاته التي تحتجز باقتطاع نسبة معينة من الأرباح، وأرباحه غير الموزعة، وكذلك يقوم بتخطيط المصادر الخارجية الأخرى، والتي تتمثل في القروض طويلة الأجل التي يمكنه الحصول عليها عن طريق إصدار سندات القروض أو عن طريق الاقتراض من البنك المركزي أو البنوك التجارية الأخرى.

ثانيا: تخطيط الاستخدامات في البنك التجاري.

بعد أن يقوم البنك بتخطيط موارده تأتي المرحلة الثانية وهي تخطيط استخدامات هذه الموارد، ولتخطيط هذه الاستخدامات يجب أن يأخذ البنك في الاعتبار البنوك التالية:

- مدى استقلالية البنك في أداء نشاطه أو تبعيته لجهات أخرى.
- التعليمات الصادرة من البنك المركزي، وخاصة الأموال التي تودع لديه ومقدار السيولة التي يفترض تواجدها.
- تخصيص البنك التجاري أو حريته في أداء ما يرغب من أنشطة.
- ويمكن تبويب الاستخدامات في البنك كما يلي: القروض - استثمار في مشروعات قائمة - شراء أوراق مالية، خصم الأوراق التجارية.

1. تخطيط القروض:

ونظرا للتأثير المتبادل بين النشاط المصرفي والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، فإن تخطيط القروض يتم من خلال حجم النشاط الاقتصادي المتوقع كما هو في تخطيط الموارد. ففي النظام الاقتصادي الحر يتوقف نشاط البنك على سمعته الحسنة، وعلى عدد الفروع التي يستطيع إنشاؤها في بقع جغرافية متعددة، ولهذا فإن تخطيط القروض في هذه الحالة مبني على الركائز السابقة، أي التنبؤ بالظروف الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية، ومدى استفادة البنك منها لمنح القروض وتقديم الخدمات.

ويختلف ذلك في تخطيط القروض في ظل الاقتصاد المخطط، حيث يصبح البنك متخصصا في التعامل مع قطاعات معينة ويصبح أداة في تحقيق السياسة النقدية للدولة.

ففي إطار تعامل البنك التجاري مع القطاع العام يقدم البنك لوحدات القطاع العام المختص في تمويلها قروضا تغطي عجز الميزانية الشهرية «وهو المبلغ الذي يمثل الحاصل السلبي ما بين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية»⁽¹⁾.

وبعد تقدير احتياجات القطاع العام من القروض خلال الخطة يقوم البنك بتقدير مبالغ القروض المتوقعة تقديمها للقطاع الخاص.

2. تخطيط استثمارات البنك:

حيث أن للاستثمار ثوابت متعددة وأنواع مختلفة كالمشاركة في المشروعات أو الشركات الجديدة عند تأسيسها، فتم عملية التخطيط بالعلم المسبق للبنك بأنواع الشركات والمؤسسات القائمة ورغبته في الاشتراك فيها، محددًا بذلك مبالغ التوظيف والإيرادات المتوقعة من هذا الاستثمار.

3. تخطيط توظيف الأوراق المالية:

وبعد التخطيط يقوم البنك بتخطيط التوظيف بالأوراق المالية، والتي تشمل كل من السندات الحكومية وأذون الخزانة، على أن يراعى موضوع السيولة في هذا النوع من الاستثمار والفوائد التي يحصل عليها منه.

4. تخطيط الخدمات المصرفية:

وينتقل البنك إلى تخطيط الخدمات المصرفية، والتي من أهمها:

- **خطابات الضمان:** ويمكن للبنك أن يقوم بهذا التخطيط وذلك بالاستناد إلى متوسطات الأعمام السابقة.
- **تحصيل المبالغ لصالح الزبائن:** ويرتبط هنا التخطيط بعدد من المعاملات، التي كان يقوم بها البنك خلال السنوات الماضية، وقدرته على جذب متعاملين جدد. ومهما تعددت الخدمات التي يقدمها البنك لزبائنه فإنه يقوم بتخطيطها، وذلك لاحتساب حجم ما يقدمه من خدمات وتكلفتها، والعائد الذي يحققه منها. وفي الأخير يجب الإشارة إلى وجود ارتباط كبير وكمتبادل بن تخطيط الموارد والاستخدامات في البنك يجب مراعاته:
- إن تخطيط جانبي الموارد والاستخدامات يقوم على أساس تقدير مصادر التمويل المتوقع الحصول عليه أولاً، ثم عن أوجه استخداماته.
- إن التخطيط الصحيح لموارد واستخدامات البنك والتنسيق فيما بينها يؤدي إلى المحافظة على مركز سليم للبنك، وذلك من خلال المحافظة على المعايير التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، فلا توسع في الائتمان على السيولة، ولا توسع في السيولة على حساب الربحية.
- يتوجب على البنك عند قيامه بعملية تخطيط مصادر الأموال وأوجه استخداماتها، أن يوازن بين المصادر الدائمة وطويلة الأجل مع أوجه التوظيف طويل الأجل وما بين المصادر القصيرة الأجل وأوجه الاستخدام قصير الأجل.

ثالثاً: تخطيط الإيرادات والمصروفات:

يقوم البنك بتخطيط إيراداته ومصروفاته من خلال حجم النشاط الذي قام بتخطيطه، والقدر الذي تكون فيه الأنشطة كبيرة ومتعددة، ترتفع معها كمية الإيرادات والمصروفات.

(1) تخطيط الإيرادات:

من المعلوم أن تحديد حجم الإيرادات في البنك يؤثر فيه عاملان أساسيان وهما: حجم النشاط المصرفي من جهة، وتحديد أسعار الخدمة المصرفية، وبالتالي عامل المنافسة من جهة أخرى.

وحتى يحدد البنك حجم إيراداته المتوقعة يقوم بتحديد الآتي:⁽¹⁾

- الأموال التي يطلب منه الاحتفاظ بها لدى البنك المركزي.
- الأموال الواجب الاحتفاظ بها في البنك لمواجهة السحوبات.

وهكذا فإن رصيد الأموال الذي يبقى لدى البنك بعد خصم الأموال سابقة الذكر هو المال الذي يقوم البنك بإقراضه وتسليفه، وبالتالي سيقدر البنك من سعر الفائدة حجم إيراداته المتوقعة للفرع من فروعه، وبالتالي للبنك ككل.

- الإيرادات الأخرى الناتجة عن خدمات البنك المقدمة كخصم السندات، خطابات الضمان، فتح الاعتمادات المستندية، تأجير الخزائن، ويرتبط حجم الإيرادات من هذه الخدمات في البنك بالظروف الاقتصادية حيث يساهم الرواج والانتعاش فيها بتميمته، والكساد والأزمات بتقليصها.
- النفقات والأعباء التي سبق أن احتسبها البنك كخسائر محتملة ثم تمكن من تجنبها «كاستردادات الديون المشكوك في تحصيلها التي سبق أن شكل لها مؤونات في الأعوام السابقة»⁽²⁾.
- الإيرادات غير العادية كالأرباح «وهي كل ما يتحقق من ربح نتيجة بيع أصل من أصول الشركة، وكذا ما يتحقق من ربح نتيجة استهلاك وتصفية بعض الأوراق المالية، أو التصرف في أحد الأصول الثابتة أو التعويض عنه»⁽³⁾.

(2) تخطيط المصروفات:

تقسم مصروفات البنك إلى جزأين، مصروفات متغيرة تتعلق وتتناسب طرذاً مع حجم الودائع التي يستلمها من المودعين، والتي يسددها عنها البنك فوائد، والمصروفات التي يتطلبها أداء الخدمات وممارسة الأنشطة البنكية.

وتصنف المصروفات حسب الأنظمة المحاسبية الموحدة بالترتيب التالي:⁽⁴⁾

1. حسان كعان، مرجع سابق، ص 124.
 2. إبراهيم أحمد الصعبي، مرجع سابق، ص 149.
 3. حسن عبد التواب سليمان، الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط والمتابعة والمراقبة، البنك المركزي، المعهد العربي للدراسات المصرفية، مصر، 1971، ص 19.
 4. صلاح الدين حسن السيسى، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر والطباعة، بيروت، الطبعة الأولى، 1998، ص 62، 65.

- الفوائد المدفوعة أو المدينة وتتضمن الفوائد المدينة المصرفية المدفوعة على الودائع بمختلف أنواعها.
 - مصروفات إدارية كالأجور، النقل، المواصلات، الدعاية والإعلام، والمطبوعات...إلخ.
 - المصروفات التحويلية الجارية كالضرائب، الرسوم، الإهلاكات، الإيجارات
 - التحويلات الجارية التخصيصية كالتبرعات، التعويضات، الغرامات، الخسائر الرأس مالية، مصروفات السنوات الماضية، الديون المعدومة والمخصصات...إلخ.
- ولتقدير حجم النفقات السابقة في البنك يقوم كل قسم، وبناء على حجم النشاط المخطط عن الفترة القادمة بوضع تقديرات لنفقاته المختلفة مستتيراً بحجم نشاطه ومصروفاته المقابلة خلال الأعوام الماضية، مع مراعاة خفض مقدار النفقات الثابتة إلى أكبر حد ممكن.
- ومن المفيد أن يعود البنك إلى التنفيذ الفعلي في الأعوام السابقة وتحليل أسباب اختلافها عن الأرقام المخططة، حيث قد يكون السبب هو المبالغة في تقدير النفقات المخططة، وعندما يقوم البنك بالإنفاق الفعلي يجده أقل من الإنفاق المخطط، ويضعها في نتيجة مبدئية وهي وفرة في الأداء وهو في الحقيقة غير صحيح، إذ قد يتطلب النشاط المصرفي نفقات أقل من المنفقة فعلاً، مما يؤدي إلى نتيجة وهي الإسراف وليس الوفرة.
- وبعد قيام البنك بتخطيط والمصروفات يمكنه القيام بتخطيط قائمة دخله، والتي تبين الإيرادات التي يتوقع البنك الحصول عليها بمختلف أنواعه، حيث تعد قائمة الدخل على عدة مراحل، تبين كل منها الإيرادات من جهة والمصروفات المقابلة لها من جهة أخرى⁽¹⁾.
- فعلى سبيل المثال فالودائع الموجودة لدى البنك تكون عليه تكلفة، وهي الفوائد التي يدفعها لأصحاب هذه الودائع، وعند قيامه بتوظيفها على شكل قروض وسلف، فإنه يحقق إيرادات منها إذا كان هناك مقابلة الإيرادات من جهة والمصاريف من جهة أخرى.
- ولذلك يجب أن تظهر قائمة الدخل المخططة تفصيلاً لتكلفة حيازة الأموال المتوقع الحصول عليها من جهة، وما يقابلها من إيرادات يتوقع الحصول عليها من توظيف هذه الأموال من جهة أخرى، أما الإيرادات الأخرى والتي تدعى بالإيرادات غير العادية، والتي تعرف بأنها: «الإيرادات التي يمكن الحصول عليها ليس كنتيجة لممارسة النشاط الاعتيادي بل بسبب عوامل إدارية أو قانونية أو اقتصادية، لا يمكن التحكم بها كالتعويضات المتعلقة بمنازعة قانونية أثرت في السنوات الماضية»⁽²⁾. فإنها تقابل المصروفات المتعلقة بها، ويساعد هذا النموذج لقائمة الدخل المخططة للبنك من استخدام مؤشرات ونسب وتطبيقها على كل نوع من أنواع إيراداته التي تعبر بوضوح وتفصيل عن أنشطته المختلفة.

1. حسان كعدان، مرجع سابق، ص 126، 127.

2. حسين القاضي، نظرية المحاسبة، مطبعة طربين، دمشق، 1995، ص 149.

المبحث الثالث: التنظيم الإداري في البنك التجاري.

تمكن وظيفة التنظيم من السير نحو الأهداف المرجوة، وإلى التنسيق السريع للمعلومات بين أقسام البنك، وبناء علاقة جيدة بين المديرين والأفراد العاملين، وبهذا يسمح التنظيم بتوفير الإمكانيات اللازمة لأداء أفضل للخدمات للعملاء وللتعرف أكثر على هذه الوظيفة قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب؟ حيث نتعرف على ماهية الهيكل التنظيمي في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فقد خصص لأنماط الهيكل التنظيمي، المطلب الثالث تنظيم أعمال البنك التجاري.

المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي.

تهتم الإدارة بضمان السير الحسن للعمل وتحقيق الانسجام والتكامل بين جهود الطاقات العاملة لتحقيق أهداف، وهذا لتحديد مسؤوليات الخاصة كل عامل حسب اختصاصاته وكفاءته، وهذا ما يسهل عملية انتقال القرارات بصفة سريعة ومنتظمة، وللحصول على كل هذه النتائج تقوم الإدارة بوضع أو تشكيل هيكل تنظيمي جيد يتلاءم وظروف عملها، ولذلك سنقوم بتحليل مفهوم التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي والعوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مفهوم التنظيم الإداري.

تعددت التعاريف للتنظيم الإداري فمنها: «إن التنظيم الإداري يعرف على أنه مجهود إداري يبذل بين مجموعة من الأفراد المشتركين معا لتنفيذ أعمال معينة لتحقيق هدف أو أهداف معينة»⁽¹⁾.

ومن هذا التعريف يمكن استنتاج ثلاثة مكونات للتنظيم:

1. توجد سلطة (إدارة) مركزية تنسيق فيما بين مجموعة من الأفراد.
2. الأفراد أو العمال الذين يقومون بأداء الأعمال أو الأنشطة.
3. وجود أكثر من مستوى إداري داخل البنك أي يوجد تدرج إداري.

• كما يعرف أيضا على أنه «ترتيب من الأفراد و الموارد لإنجاز مهام تخدم هدفا إداريا»⁽²⁾.

ونستخلص من هذا التعريف أن التنظيم يتضمن تقسيما للعمل، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بكل عمل و تخصيص الموارد اللازمة كما أن التنظيم هو محور ارتكاز النشاط الإداري، أي أنه بدون تنظيم لا يستطيع تطبيق أي تخطيط، وبالتالي فإن التنظيم هو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة والمحدد للأفراد المنفذين لها.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن استخلاص تعريف شامل للتنظيم على أنه عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية المطلوبة لإنجاز مهام تحقق هدفا أو أهدافا هامة للبنك.

1. الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 103.

2. طارق طه، مرجع سابق، ص 227.

وللتنظيم العديد من المبادئ الإدارية نذكر أهمها:

1. مبدأ وحدة الأمر: (وحدة الرئاسة)

أي أن كل مرؤوس في البنك يجب أن يتلقى أوامره من رئيس أو مشرف واحد فقط، فتلقيه عدة أوامر من أكثر من مشرف يؤدي إلى حدوث نوع من التعارض في التعليمات، وبالتالي وجود فوضى في العمل، ولكن هذا يصلح في البنوك الصغيرة، أما بالنسبة للبنوك الكبيرة فينتهك هذا المبدأ أي تخفض درجة التقيد به، وذلك للضرورة ولكن يجب عدم تجاهله تماما.

2. سلسلة الأوامر:

حيث تعبر عن تسلسل الأوامر وفقا للهرم التنظيمي للبنك من أعلاه إلى المستوى الأدنى ولكن يختلف هذا المبدأ بالنسبة للبنوك الصغيرة عنها في البنوك الكبيرة وهذا لأن البنوك الصغيرة تكون واضحة ومتصلة وقصيرة وهذا ما يسهل وصول الأوامر، ويختلف ذلك في البنوك الكبيرة بسبب اتساع الخطوط التي تحمل الأوامر، التي ينجم عنها طول مدة وصول الأوامر، وفي بعض الأحيان تحريف أو سوء الفهم قبل وصول الأمر، ولهذا قامت هذه البنوك بحل هذا المشكل باستبعاد المستويات الإدارية التي لا توجد ضرورة لوجودها وذلك لتقصير سلسلة الأوامر⁽¹⁾.

3. توازن السلطة والمسؤولية:

يشترط توازن السلطة والمسؤولية عند القيام بالعمل، وذلك لمحاسبة ومساءلة المدير أو العامل الممنوح له السلطة الكافية لتنفيذها⁽²⁾.

4. تقسيم العمل المصرفي:

ومعناه تقسيم النشاط الكلي للبنك إلى مجموعة من الخطوات أو المهام الفرعية الصغيرة، بحيث يمكن أن يختص كل فرد من أفراد بأداء مهمة معينة والغرض من ذلك هو الاستفادة من التخصص، ولكن مع تطور أعمال العاملون يتقنون جميع أعمال البنوك بحيث يمكنهم من إكمال العمل.

5. التكوين الإداري:

ويعني الأساس المستخدم في جميع الأنشطة والعمليات المرتبطة والأفراد المتخصصين لأدائها في وحدات عمل أو أقسام تنظيمية معينة، وبعدها تجميع هذه الأقسام لتشكيل البنك ككل. مثلا: تجميع كل الأنشطة المتعلقة بطلبات منح الائتمان، وتحليل مراكزهم المالية، وتقديم التسهيلات الائتمانية في قسم الفروع، وساعد هذا التكوين الإداري في بناء الهياكل التنظيمية.

6. نطاق الإشراف:

والمقصود به عدد المرؤوسين الذين يرأسهم أو يشرف عليهم مسؤولا إداريا واحدا بصورة مباشرة، وعلاقة هذا التنظيم المصرفي هو أن نطاق الإشراف الضيق، فهو إشراف المسؤول الإداري

1. طارق طه، مرجع سابق، ص 258.

2. نفس المرجع السابق، ص 288.

على اثنين إلى أربعة، ويؤدي إلى زيادة المستويات الإدارية بالبنك، وما ينتج عنه استتالة التنظيم المصرفي، أما نطاق الإشراف الواسع هو إشراف المسؤول الإداري على عشرة أو أكثر من العاملين، فيؤدي إلى تخفيض عدد تلك المستويات⁽¹⁾، أما المبدأ الآخر هو المركزية واللامركزية، ونظرا لأهميته ارتأينا دراسته في المطلب الأخير للتوسع فيه.

ثانيا: تعريف الهيكل التنظيمي والعوامل الواجب أخذها في اختياره.

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: «عبارة عن توزيع المهام والأدوار عن طريق إشراف سلطات عليا تنظم العمل»⁽²⁾.

ويفهم من هذا التعريف أن الهيكل التنظيمي للبنك يستمد كيانه من العنصر البشري، كما عرف أيضا أنه: «تدرج المسؤوليات بتدرج القرارات انطلاقا من السلطات الوسطى لوصول إلى المنفذين بصفة مباشرة»⁽³⁾.

ويزيد هذا التعريف عن سابقه أن كفاءة العنصر البشري تدخل في تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال تدرج القدرات والمؤهلات البشرية.

ويمكن أن نستخلص التعريف الشامل للهيكل التنظيمي للبنك بأنه ذلك الكيان أو الإطار الذي يعبر عن ترتيب أقسام أو أجزاء البنك، وعلاقات السلطة بداخله وشبكة الاتصالات التي تربط أفرادها وأقسامه ونمط تجميع أنشطته⁽⁴⁾.

ومن خلال مما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي للبنك هو تنظيم خاص للمورد البشري من خلال تدرج قدراتهم واختصاصاتهم ومسؤولياتهم، وبالتالي تدرج قراراتهم وذلك لتحقيق الأهداف البنكية.

2. العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في اختبار الهيكل التنظيمي:

وللوصول إلى هذه الأهداف يجب اختيار الهيكل التنظيمي الملائم للبنك التجاري، ولهذا يجب معرفة العوامل الواجب أخذها في اختيار الهيكل التنظيمي للبنك والتي من أهمها:

- يجب اختيار الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالاستخدام الأمثل للمعلومات والمعرفة التقنية.
- يجب اختيار الهيكل التنظيمي الذي يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانيات كالألات والتجهيزات الرأسمالية.
- يجب اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوفر التنسيق بين الإيرادات والرقابة عليها وعلى الأنشطة البنكية لتحقيق الأهداف المرجوة.

1. طارق طه، مرجع سابق، ص 277.

2. سيد الهواري، إدارة البنوك، دراسة في الأساسيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1987، ص 29.

3. محمد سعيد سلطان، عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك، مؤسسة شباب الإسكندرية، مصر، 1989، ص 389.

4. طارق طه، مرجع سابق، ص 229.

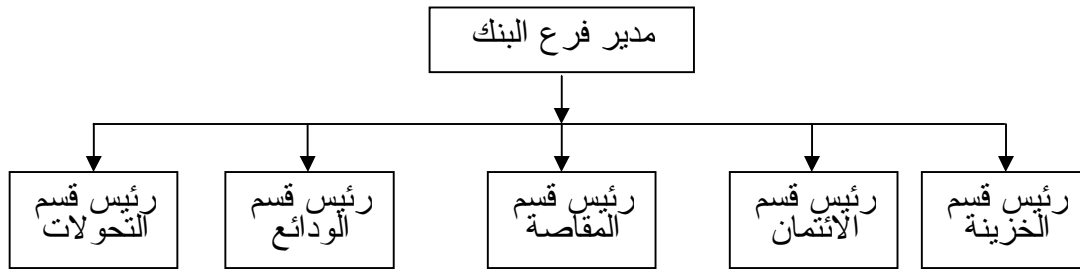
- يجب أن يسمح هذا الهيكل التنظيمي بالاستفادة من جميع الإدارات والتخصصات لدى البنك.
 - يجب أن يحقق هذا الهيكل التنظيمي التكامل بين الأقسام المختلفة وجهود الأفراد في مختلف التخصصات.
 - يجب أن يتوفر الهيكل التنظيمي للبنك على نظام منظور للاتصال وتبادل المعلومات، وذلك لتحقيق التكامل والتنسيق بين المهام والوظائف المختلفة⁽¹⁾.
- وهناك نوعان من الهيكل التنظيمي، يتحدد كل منهما حسب التكوين الإداري المستخدم في بنائها، وهما:

1. الهياكل التنظيمية الوظيفية:

وهي تعتمد على التكون الإداري المستخدم في بنائها على تجميع الأنشطة وفقا للوظائف المؤداة داخل البنك.

ويعني ذلك أن الأنشطة التي تؤدي من خلال وظيفة يتم تجميعها في إدارة أو قسم معين، وبالتالي فإن كل إدارة من هذا النوع ستضم بداخلها أفراد يتمتعون بمهارات مشابهة أي نفس التخصص⁽²⁾. والشكل الموالي يبين الهياكل التنظيمية الوظيفية للبنوك:

الشكل رقم 05: نموذج مبسط للهياكل التنظيمية الوظيفية للبنوك.



المصدر: طارق طه، إدارة البنوك، "النظم والمعلومات المصرفية"، مرجع سابق، ص 241.

وتعمل بهذه الهياكل الوظيفية البنوك الصغيرة والبنوك الأقل تقييدا وذلك لتقديمها عدد محدود من الخدمات المصرفية، وكذلك البنوك التي تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، ومن أهم مميزات هذا النوع من الهياكل أنه:

- يسمح بحل المشاكل الفنية المعقدة وذلك لتوفير الخيارات المتخصصة الموجودة في كل إدارة.
 - ويمكن من الاستخدام الكفؤ ويسهل من عملية الإشراف والرقابة، وذلك لعلم المدير المتخصص بمحتوى النشاط الوظيفي داخل قسمه.
- ويعاب على هذا النوع عدم ملاءمته للبنوك كبيرة الحجم، أو تلك التي تعمل في بيئة غير مستقرة.

1. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2004، ص 400.
2. طارق طه، مرجع سابق، ص 240.

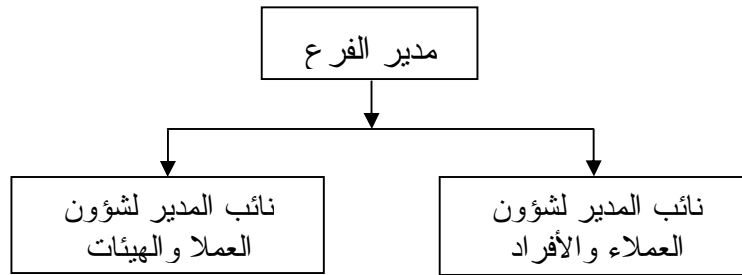
2. الهياكل غير الوظيفية:

وهي الهياكل التي يعتمد التكوين الإداري المستخدم في بنائها على تجميع الأنشطة والأفراد في وحدات تنظيمية وفقا لمعايير أخرى غير وظيفية مثل العملاء أو المكان. ويتم الأخذ بهذه الهياكل في البنوك كبيرة الحجم نسبيا والمعقدة، وذلك لتعدد الخدمات المصرفية لتلك البنوك، ولعلمها في بيئة غير مستقرة وتنافسية، ومن أمثلة هذه الهياكل التنظيمية:

أ. هياكل طبقا للعملاء: (1)

ويتصف تكوينها الإداري المستخدم في بناء هيكلها التنظيمي باعتماده على تجميع الأنشطة والأفراد تماشيا مع العملاء الذي يتعامل معهم البنك، وأدت الحاجة إلى هذا النوع من الهياكل بسبب أن كل قطاع من العملاء له احتياجاته ومتطلباته الخاصة، والتي تختلف عن القطاعات الأخرى التي يتعامل معها البنك.

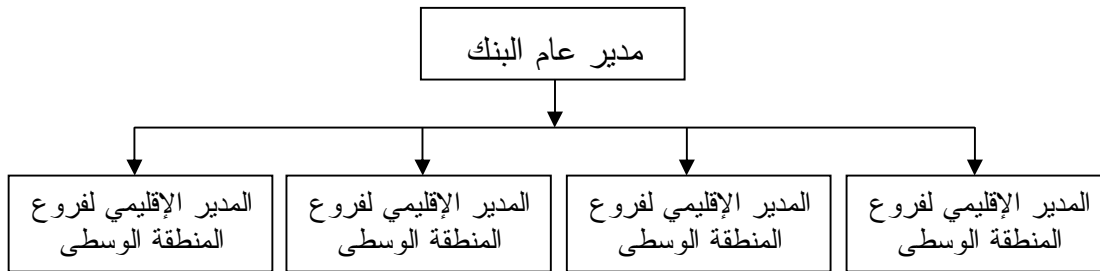
ويمكن الإشارة إلى أن هذه الهياكل تعاني مثلها مثل بقية الهياكل غير الوظيفية الأخرى بارتفاع تكلفتها والسبب في ذلك أنها تعاني من ازدواجية النشاط، والشكل الموالي يوضح نوع هذه الهياكل. والشكل رقم (06): نموذج مبسط للهياكل التنظيمية طبقا للعملاء.



المصدر: طارق طه، إدارة البنوك، "النظم والمعلومات المصرفية"، مرجع سابق، ص 243.

ب. هياكل طبقا للمكان: يطلق عليها أيضا الهياكل التنظيمية الجغرافية، وسميت بهذا الاسم لأن تكوينها الإداري المستخدم في بنائها كلها يعتمد على تجميع الأنشطة والأفراد وفقا للأماكن أو الأقاليم... إلخ. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): نموذج مبسط للهياكل التنظيمية طبقا للمكان.



المصدر: طارق طه، إدارة البنوك، "النظم والمعلومات المصرفية"، مرجع سابق، ص 244

حيث يبين هذا الشكل أن لكل نشاط مرتبط بمنطقة معينة له إدارة خاصة به. والسبب في تبني هذا النوع من الهياكل غير الوظيفية من طرف الإدارة العليا هو التقرب من الحدث والتصرف السريع فيمكنه اتخاذ القرار بصورة سريعة باعتباره قريبا من الحدث. ويتبع هذا الهيكل التركيز العميق لاحتياجات ومتطلبات عملاء كل منطقة جغرافية معينة، فعلى سبيل المثال احتياجات ومتطلبات العملاء في الريف والبدو عنه نسبيا بالنسبة لاحتياجات العملاء ومعاملاتهم في المناطق الحضرية.

كما يؤدي تنوع خدمات البنك وذلك نظرا لتأثر خدمات البنك بالبيئة المحلية التي يعمل فيها، أما عيوبها فمثلها مثل الهياكل غير الوظيفية الأخرى حيث تعاني من ارتفاع كلفتها، وذلك بسبب ازدواجية النشاط التنظيمية الجغرافية.

وفي الأخير فإنه في الواقع العملي، فالهياكل الشائعة الاستخدام هي الأشكال المختلطة، أي قد يجمع الهيكل التنظيمي لبنك واحد نوعين من التكوين الإداري، أي تجمع ما بين التكوين الإداري الوظيفي وغير الوظيفي.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي.

بعد دراسة الهيكل التنظيمي والعوامل الواجبة لاختياره يبقى أن نسلط الضوء على العوامل المختلفة فيه وهي:

1. حجم السوق التي يخدمها البنك:

يسعى البنك إلى تحقيق أهدافه باجتذاب الموارد والعمل على استخدامها في أعمال مربحة، لكن هناك الكثير من العقبات الإدارية الداخلية بالإضافة إلى المشاكل الرقابية، ولهذا لا يستطيع البنك القيام بجميع أعماله باستخدامه لأفراد تقوم بكل الأعمال، بل عليه أن يوظف مجموعة من المختصين والفنيين في مجالات الإقراض والاستثمار... إلخ، أي يجب على الإدارة أن تساير حجم السوق في أعمالها.

2. التشريعات والنظم الخاصة بالدولة:

ويأتي هذا الأمر من خلال علاقة البنك المركزي بالبنوك التجارية، حيث يتحكم الأول في فتح الوحدات المصرفية، وينعكس هذا على توزيع فروع البنوك فيؤثر على الهيكل التنظيمي، وهذا لأن التنظيم يكون فيه نظاما للرقابة على الوحدات التابعة والتنسيق فيما بينها.

ويأتي التأثير أيضا من السياسات الاقتصادية للدولة التي تحت البنك المركزي بصفته بنك الحكومة على فرض بعض السياسات على البنوك التجارية مثل: وضع السقوف الائتمانية وتحديد أسعار الفائدة، كل هذا يتطلب تكوين إدارات خاصة لتسهيل العمل، وهكذا يقع تأثيره على الهيكل التنظيمي للبنك.

1. طبيعة السوق التي يخدمها البنك:

ويحدد هذا العامل علاقة الاحتياجات المالية للمجتمع والشكل التنظيمي والإداري للبنك، فالبنوك التجارية الصغيرة التي تتعامل مع ودائع الأفراد يختلف تنظيمها عن البنوك التي تتعامل مع المنشآت الضخمة⁽¹⁾، من ناحية عدد وحجم الأقسام والعمال الموضوعين لتعامل مع المنشآت الضخمة. ولكن مع التطورات الحديثة للبنوك وبرز بعض الدراسات الحديثة العوامل السابقة واعتبرها ناقصة، وذلك لإهمالها أهداف البنك والمؤثرات الخارجية والداخلية عليه، ومن أهمها ما يلي:⁽²⁾

2. الأهداف العامة والمخاطر:

وهي العلاقة بين الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها والمخاطر التي يحاول تجنبها ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الأهداف العامة والمخاطر

المخاطر	الأهداف العامة
يوجد ثلاثة أنواع من الأخطار وهي: أ. حالات عدم التأكد من الناحيتين السياسية والاقتصادية. ب. التضخم والكساد. ج. المنافسة.	1. الأهداف المالية: وتتمثل في: أ. استمرار تحقيق الأرباح. ب. تنظيم معدل العائد على الاستثمار. ج. المحافظة على نسبة ملائمة من السيولة. 2. زيادة حصته في السوق "سوق الخدمات المصرفية" أ. القيادة في مجال الخدمات المصرفية. ب. المحافظة على اسم البنك من الداخل والخارج. ج. القدرة على مواجهة المنافسة. 3. الأهداف المرتبطة بالخدمات المصرفية المقدمة. أ. تحسين الخدمات المصرفية. ب. تطوير الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء. ج. تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية. 4. الأهداف الخاصة بالنمو والاستقرار والمحافظة على موارده المادية والبشرية. 5. الهدف الخاصة بالبقاء والاستمرار وتجنب المخاطر. 6. الأهداف الاجتماعية والبيئية مثل تحقيق مستويات مرضية من الفوائد.

المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية مرجع سابق ص 369.

1. طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك "مدخل تطبيقي"، مرجع سابق، ص 62.
2. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص 380.

والآثار التنظيمية لمثل هذه الأهداف والمخاطر، تتمثل في القيام بإنشاء إدارات خاصة في البنك كإدارة الأموال والترويج لتحقيق الأهداف ومواجهة المخاطر حيث أنه كلما تعددت الأهداف، أدى هذا إلى تعدد الإدارات أو الأقسام وبالتالي تأثيرها على الهيكل التنظيمي.

3. الانتشار الإقليمي وتدويل النشاط:

إن نجاح البنك محليا وتطور أعماله يجعله يتجه إلى تدويل نشاطه، وبالتالي تغيير هيكله التنظيمي، وذلك لضخامة الأعباء الإدارية وتعقد العلاقات التنظيمية، وزيادة العاملين والفروع وتتشأ هذه الآثار كلها من خلال تعدد الفروع سواء في الداخل أو الخارج.

4. التقدم التكنولوجي:

أدى التقدم التكنولوجي إلى إحداث ثورة كبيرة أدى إلى تغيير طرق وأساليب وممارسة الأنشطة وبناء الهياكل التنظيمية، وقد تبلور هذا التغيير في إعطاء المزيد من المرونة في أعمال البنوك، وهذا لمسايرة التقدم التكنولوجي، وكمثال على ذلك نأخذ بعض آثار الحاسب الآلي على الأنشطة التنظيمية، وهي كالاتي:⁽¹⁾

- تخفيض عدد العاملين.
- تغيير من نوعية المهارة اللازمة للعاملين.
- الإسراع في العمليات وخفض التكلفة.

5. التخصص:

حيث كلما زادت صفة التخصص أدى إلى تقليص عدد الإدارات والأقسام الموجودة في البنك، فمثلا البنك المتخصص في القطاع الزراعي تقتصر أنشطته في تقديم خدماته لقطاع الزراعة والمزارعين.

6. المؤثرات البيئية:

هناك عدة عوامل بيئية تنجم عنها آثارا تنظيمية خاصة تغير الهيكل التنظيمي للبنوك، ونأخذ أمثلة عن العوامل البيئية:

- زيادة درجة المنافسة واختلاف طبيعة السوق والذي يؤثر على أنشطة البنوك، وهذا التأثير يؤدي إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي للبنك أو من آثار هذا العامل مثلا: إنشاء إدارة للتخطيط لمواجهة هذه المنافسة، وتوزيع الخدمات والأنشطة لتقليل المخاطر، وأيضا استبعاد الأنشطة غير المربحة عنها.
- وجود كساد اقتصادي في الدولة، يؤثر على الهياكل التنظيمية للبنوك، وذلك بسبب تخفيض العمالة أو إغلاق بعض فروعها وهذا بسبب نقص الأرباح في ظل هذا الكساد، أو القيام بتدويل

1. محمد سعيد سلطان، عبد الغفار خنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص370.

نشاط البنك أو الاندماج مع البنك الأخرى للخروج من هذه الأزمة أي زيادة إدارات أخرى التي تؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي للبنك.

- ارتفاع نفوذ اتحاد العمال وهذا من شأنه التأثير على الهيكل التنظيمي، وهذا التأثير يكمن في زيادة البنك لإدارات تقوم بالنظر إلى مطالب العمال ومحاولة تلبيةها لعدم الوقوع في مشاكل مع هذا الاتحاد.

إلى غير ذلك من العوامل البيئية المؤثرة على الهياكل التنظيمية للبنوك.

وبسبب هذه العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وغيرها تتنوع أنماط وأشكال الهيكل التنظيمي

للبنوك، وهو العنصر الذي سندرسه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: الأنماط المختلفة في الهيكل التنظيمي.

تختلف أنماط وأشكال الهيكل التنظيمي، وذلك بالنظر إلى العوامل المؤثرة عليه وحسب اختلاف

عوامل نمو الأنشطة المصرفية للبنك التجاري، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: أنماط الهيكل التنظيمي.

هناك عدة أنماط للهيكل التنظيمي أهمها:

1. النمط الدائري:

ونجد هذا النمط من الهياكل التنظيمية في مرحلة تأسيس البنك وبدأ نشاطه، ونميز في هذا النمط

ما يلي:

- زيادة درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

- الطابع غير الرسمي للاتصالات التنظيمية فيه.

- المدير في هذا النمط يكون نفسه المالك.

أي أن اتخاذ القرار لا يكون بعد التخطيط والقيام بدراسات، بل يكون ملزماً من مالك البنك

وهدفه خدمة مصالحه.

2. النمط الوظيفي:

ويقتدي بهذا النمط من الهياكل التنظيمية في مرحلة ما بعد التأسيس وبدأ النشاط، حيث يتميز هذا

النمط بما يلي:

- زيادة درجة المركزية.

- تأخذ الاتصالات التنظيمية في هذا النمط الطابع الرسمي، وذلك لزيادة الكفاءة والفعالية⁽¹⁾.

1. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص 403.

3. النمط اللامركزي:

ويستعمل هذا النمط عند وصول البنك التجاري إلى حجم معين تضطر فيه الإدارة إلى تفويض كافة السلطات والصلاحيات الخاصة بإنجاز الوظائف التي يقوم بها البنك إلى مديري الوحدات التنفيذية، وتصبح كل وحدة مستقلة عن الأخرى، وبالتالي أصبحت اللامركزية في هذا النمط مبنية على أساس الخدمات المصرفية، أو على أساس المناطق الجغرافية للعملاء، ويتفرع عن هذا النمط من بناء الهياكل التنظيمية نمطان آخران يرتبطان به وهما:

أ. نمط لامركزية النمو:

ويعمل هذا النمط عند تزايد معدل نمو البنك والتوسع في أنشطته بدرجة أكبر من المرحلة السابقة، أي في ظل النمط اللامركزي، حيث فيه تزداد الحاجة إلى بناء وحدات تنظيمية فرعية تكون تابعة للوحدات الرئيسية، وفي هذه الحالة يتطلب الأمر تفويض السلطات وزيادة حرية اتخاذ القرارات للوحدات أو الأقسام الفرعية.

ب. النمط المتكامل أو المتعدد الأسس على مستوى الوحدة التنظيمية أو البنك ككل:

ويعمل بهذا النمط عندما يتضخم حجم البنك ويزداد عدد فروعها، وتتعدد أنشطته، حيث يتطلب هذا الأمر بناء هيكل تنظيمي يجمع أكبر من أساس، وهذا في حالة الزيادة في حجم الوحدات والأقسام الفرعية، وقد يستلزم ضرورة إعادة بناء هياكلها التنظيمية باستخدام أحد الأنماط المذكورة وهي:

- النمط الوظيفي.
- النمط الدائري.
- النمط اللامركزي.
- المزيج من الأنماط الثلاثة.

وفي هذه الحالة يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

1. عند وصول البنك إلى حجم معين فإن اتخاذ القرارات يستلزم بالضرورة بناء هيكل

تنظيمي جديد.

2. صعوبة تغيير الهيكل التنظيمي خلال فترات النمو نظراً لما يتطلبه البحث عن مديرين

جدد تتوافق مهاراتهم القيادية مع متطلبات الهيكل التنظيمي⁽¹⁾.

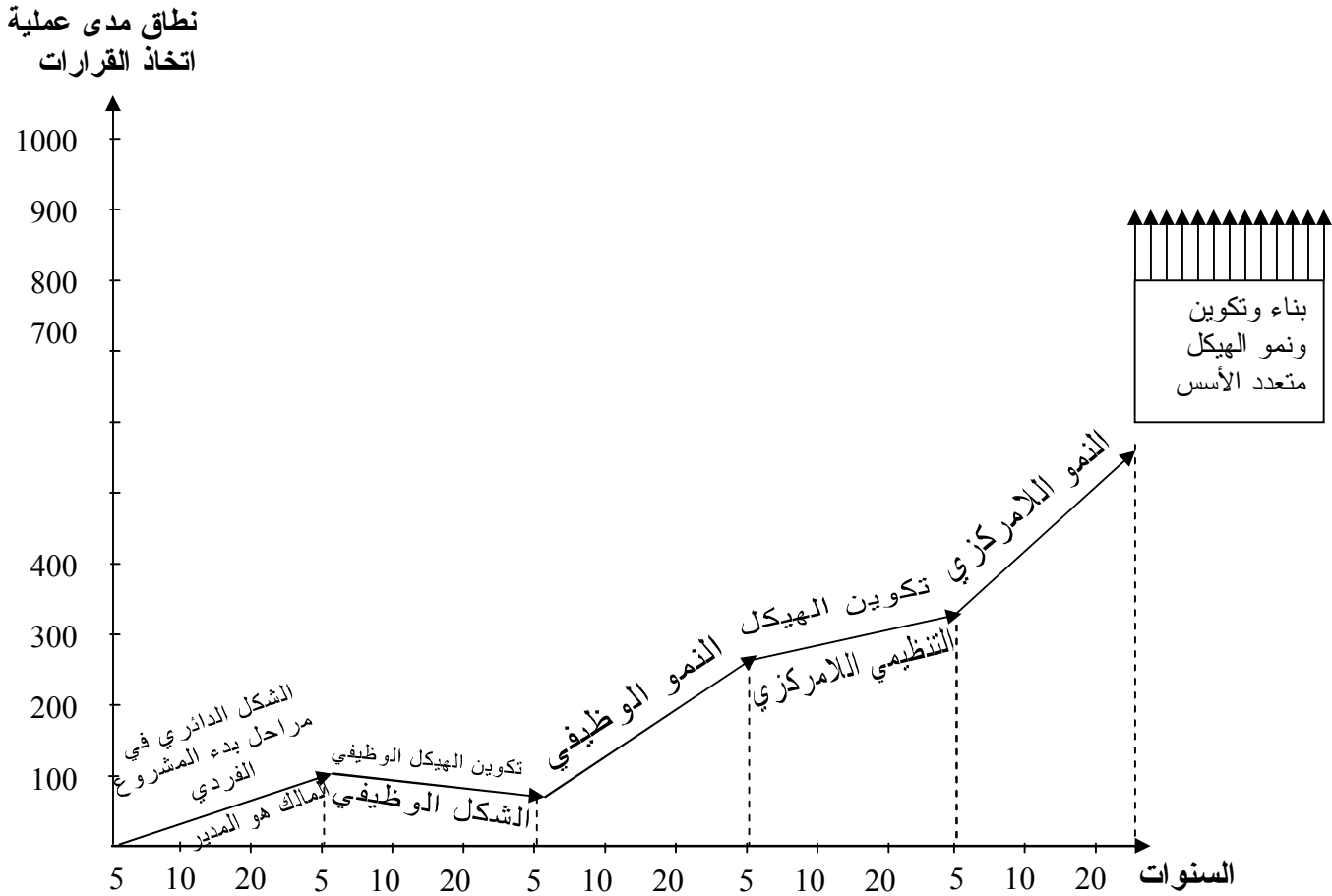
ولتوضيح هذه الأنماط أنظر الأشكال الموالية:

1. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة البنوك، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص ص431، 432.

الشكل رقم (08): أشكال الهيكل التنظيمي وعلاقتها بدرجة اللامركزية والتكوين الرسمي

درجة المركزية	رسمي غير رسمي	الخريطة	نمط شكل الهيكل التنظيمي
مركزي	غير رسمي		النمط الدائري هو سائد في المشروع الفردي حيث يكون المالك هو المدير.
مركزي	رسمي		النمط الوظيفي (وظائف البنك)
لامركزي	رسمي		نمط النواتج الخدمات المصرفية لامركزية متكامل ومتعدد النمط الجغرافي

الشكل رقم (09): علاقة النمو بالهيكل التنظيمي



المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 406

وفيما يلي يمكن التعليق على الأشكال التالية:

الشكل رقم (08) يبين علاقة كل أنماط الهيكل التنظيمي باللامركزية والمركزية والتكوين الرسمي والارسمي، حيث من هذا الشكل يتوضح لنا جليا أن النمط الدائري تكثر فيه المركزية من مالك البنك، وتكون الاتصالات أو العلاقات غير رسمية (أي لا وجود للوائح تبين حدود العمل للعاملين)، أما النمط الوظيفي والمبين على أساس وظيفي أو جغرافي تكون فيه درجة المركزية كبيرة، وهذا بسبب صغر حجم البنك في هذا النمط، وتستطيع الإدارة العليا اتخاذ جميع القرارات وتأخذ القرارات الطابع الرسمي بين الإدارات والعاملين، وهذا لتنظيم سير العمل.

أما النمط الأخير وهو النمط المتكامل والمتعدد، وبسبب كبر حجم البنك وخدماته، تصبح اللامركزية في اتخاذ القرارات هي الغالبة بسبب عدم قدرة الإدارة العليا التحكم في جميع الأنشطة، وهذه لتعدد الفروع والأقسام، وأيضا لأن هذا النمط مبين على عدة أسس وهي المناطق الجغرافية والخدمات المصرفية والوظيفية.

أما الشكل رقم (09) والممثل بمنحنى يبين العلاقة بين النمو والهيكل التنظيمي، حيث يبين الخط الأفقي سنوات نمو الهيكل التنظيمي للبنك، والعمود يبين نطاق مدى عملية اتخاذ القرارات، حيث يلاحظ أنه في السنوات الأولى يأخذ الهيكل التنظيمي النمط الدائري الذي ينمو ويتضخم، ثم يتغير هذا النمط ليصبح نمط وظيفي أكبر حجماً من سابقه، ويصبح المالك ليس المدير، ونلاحظ أنه تم تشكيل النمط في 10 سنوات، وهذا بسبب الإجراءات الكبيرة لتغيير النمط الأول، منها تغيير الاتصالات من الطابع غير الرسمي إلى الطابع الرسمي وصعوبة إيجاد مدراء جدد ذوي كفاءة، وبعدها يبدأ هذا النمط من أنماط الهيكل التنظيمي بالنمو على أساس اتخاذ القرار الذي تكون المركزية فيه ذات طابع رسمي، ثم يتم تكوين الهيكل التنظيمي اللامركزي، ويلاحظ هنا لا وجود لفترة طويلة لتغيير النمط سببه أن البنك هنا يغير فقط في مركزية اتخاذ القرار لتصبح لامركزية، وتضخم قليلاً عن سابقه، وينمو الهيكل التنظيمي دون وجود فترة لتكوينه حتى يصل إلى أكبر حجم له أي بناء الهيكل المتعدد والمتكامل.

ثانياً: مزايا وعيوب أنماط الهيكل التنظيمي.

لكل نمط من أنماط الهيكل التنظيمي مزايا وعيوب، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. مزايا وعيوب النمط الدائري:

1.1. مزاياه: ما يميز هذا النمط هو:

- سهولة وسعة الاتصال بين أعضاء التنظيم وبين المدير (مالك البنك)، وهذا يرجع لصغر حجم البنك بالدرجة الأولى.

- توطيد العلاقات الإنسانية بين الأفراد والقيادات الإدارية.

2.1. عيوبه: وما يعاب عليها هو:

• صعوبة التعرف على خطط السلطة والمسؤولية بسهولة (وهذا بسبب أن هيكل الاتصالات التنظيمية تأخذ الطابع غير الرسمي).

• صعوبة معرفة حدود العمل لكل فرد من واقع الهيكل التنظيمي، وهذا يتسبب في عدم تنسيق العمل وتحقيق التكامل ما بين الأفراد.

2. مزايا وعيوب النمط الوظيفي:

1.2. مزاياه: أهم مزايا هذا النوع من الأنماط ما يلي:

- يوضح هذا النمط أهمية الوظائف التي يمارسها البنك التجاري.
- يساعد هذا النمط في تحديد طبيعة العلاقات الوظيفية الرسمية.
- يعتبر الأساس الوظيفي هو أكثر الأسس استخداماً لتنظيم الأنشطة.
- يتبع الأساس الوظيفي مبدأ التخصص الوظيفي، وهذا يؤدي إلى كفاءة في استخدام القوى العاملة.

2.2. عيوبه: ورغم أهمية هذا النمط إلا أنه لا يخلو من عيوب يمكن ذكرها فيما يلي:

- إن حجم المنطقة الجغرافية يؤثر أو يستدعي بناء هيكل تنظيمي على أساسها.
 - يؤدي هذا النمط إلى تقليل الاهتمام بأهداف المنشأة ككل، وذلك لصعوبة رؤية المنشأة ككل من طرف مجموع الإدارات (مثل المحاسبين... إلخ).
 - في هذا النمط يكون المدير هو الذي يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف، وهذا يكون طبيعياً في المنشأة الصغيرة، ولكن في المنشأة الكبيرة يصعب تحقيق ذلك⁽¹⁾.
3. مزايا وعيوب النمط المركزي:⁽²⁾

1.3. مزاياه: يعتبر هذا النمط من أهم الأنماط، ولهذا تتعدد مزاياه، وسنذكر أهمها:

- يساعد على سرعة اتخاذ القرارات.
- يساعد مديري المناطق على الإلمام بكل ما يتعلق بتلك المنطقة.
- سهولة التنسيق بين الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة.
- يسمح هذا النمط للرؤساء من اكتساب الخبرة والتجربة.
- سهولة تحديد المسؤولية وخاصة بالنسبة للربح.
- يقدم هذا النوع من التجميع دوراً في توطيد العلاقات بين القيادة العليا والموظفين.

2.3. عيوبه: ولا يخلو هذا النمط هو الآخر من العيوب، ويمكن عدها فيما يلي:

- صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة المتواجدة فيها فروع البنك.
- احتمال إنباع الفروع سياسات الإدارة المركزية للبنك.
- صعوبة إيجاد مديرين لهم القدرة على تسيير كل الأنشطة المتعددة والمختلفة.
- احتمال ظهور طاقات عاطلة من العاملين وهذا من فترات تقلب المنشأة، وهذا إذا كان النمط مبني على أساس العملاء.

إن هذا النمط وإن كان يحقق التنسيق بين الأنشطة في كل إدارة إلا أنه يسبب صعوبات فيما

يتعلق بالتنسيق بين هذه الأنشطة للبنك ككل.

المطلب الثالث: توجيه وتنظيم أعمال البنوك:

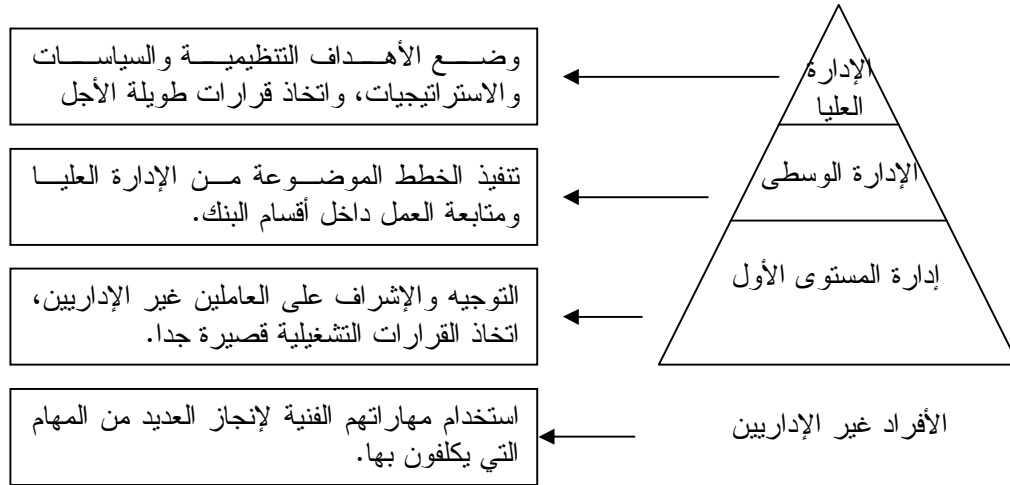
بعد دراسة الهيكل التنظيمي ومكوناته، نقوم بإبراز العلاقة بين المستويات الإدارية وكيفية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال المركزية واللامركزية في التنظيم المصرفي، وأيضاً ركزنا على مجلس الإدارة أي السلطة العليا، وذلك بتحديد مسؤولياتها، وعمل اللجان المساعدة في عملية تنظيم الأنشطة المصرفية.

1. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص 408، 409.

2. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة البنوك، مرجع سابق، ص 436، 437.

أولاً: الأعمال الرئيسية للمستويات التنظيمية لإدارة المصرفية:

تختلف مهام وأعمال المديرين في البنوك التجارية ومسؤولياتهم، وذلك تبعاً لاختلاف مستوياتهم التنظيمية، حيث يمكن التفرقة في إدارة البنك بين ثلاثة مستويات تنظيمية لها، كما يوضحه الشكل رقم (11).



المصدر: طارق طه، إدارة البنوك "نظم المعلومات المصرفية"، ص 47

1. الإدارة العليا للبنك:

وهي السلطة المركزية العليا بالبنك حيث تسمى أيضاً الإدارة الاستراتيجية، وذلك باعتبارها السلطة التي تقوم أساساً بصياغة الخطط الشاملة التي تحدد احتياجات واستخدامات البنك في الأجل الطويل⁽¹⁾، وهي أيضاً المسؤولة المباشرة أمام السلطات المصرفية لتحقيق الأهداف العامة للبنك، وكذلك عن تحقيق الأهداف الخاصة، والتي تخص أصحاب البنك وعملائه.

ويتولى هذا المستوى من الإدارة الأعمال التالية:⁽²⁾

- وضع الأهداف التنظيمية التي يسعى البنك لتحقيقها.
- وضع الاستراتيجيات والخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية السابقة.
- وضع السياسات التي سيتم تنفيذها.
- القيام بعمليات التخطيط والرقابة على أعمال البنوك.
- اتخاذ القرارات طويلة الأجل.
- تكوين اللجان في البنك.
- اختيار المديرين لشغل الوظائف الرئيسية بالبنك.

1. طارق طه، مرجع سابق، ص 48.

2. سيد الهواري، إدارة البنوك، مرجع سابق، ص 24.

ويتبين مما سبق أنه من المهم أن يتمتع مدير هذه المستويات بالتفكير الاستراتيجي الموجه نحو المستقبل، وذلك لمسايرة التغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على البنوك، ومن أمثلة الأفراد الذين يشغلون هذا المستوى هم: رئيس مجلس إدارة، المسؤول التنفيذي الأول، العضو المنتدب، المدير العام الإقليمي، مدير الفرع.

2. الإدارة الوسطى:

وهي مجموعة الإدارات التي تتولى ترجمة الاستراتيجيات والخطط الموضوعة بواسطة الإدارة العليا إلى أنشطة ومهام محددة لإنجازها أي تنفيذها في مجالات بالنسبة للإنتاج والتسويق وتمويل مجموعة الخدمات المقدمة من البنك، والتي يعهد بها إلى الإدارة المباشرة التي تتولى التنفيذ الفعلي، وهذا يعني أن أنشطة هذه الإدارة تتطلب اتخاذ قرارات قصيرة الأجل والمتعلقة بالعمليات التنفيذية والإنتاجية للمنظمة، ولهذا يطلق عليها القرارات الميدانية، لذا تسمى الإدارة الوسطى بالإدارة الميدانية⁽¹⁾.

وتهدف أعمال هذه الإدارة إلى تحقيق ما يلي:⁽²⁾

- زيادة موارد البنك من الأموال ومن الخبرات المصرفية.
- زيادة الاستخدام لكل من الموارد البشرية والمادية المتاحة للبنك.
- توفير الأمان والضمان لأصحاب الودائع.
- تحقيق أعلى مستوى ربحية ممكن والذي يتماشى مع مستوى المخاطر تتعرض لها عمليات البنك.

- زيادة كمية ونوعية الخدمات البنكية المقدمة للسوق المصرفية.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أنه للقيام بالأنشطة وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يكون هناك عمل جماعي بين الأفراد العاملين بمختلف الأقسام حتى يمكنهم إنجاز الخطط والوصول إلى الأهداف. ومن أمثلة مسؤولي الإدارة الوسطى هم رؤساء الأقسام، كرئيس قسم الاعتمادات المستندية، رئيس قسم الخزينة، رئيس قسم التحويلات، رئيس قسم القروض...إلخ.

3. إدارة المستوى الأول:

ويطلق عليها الإدارة المباشرة حيث يقوم مسؤولو هذه بالمهام الأولى داخل الإدارات الأقسام المختلفة بالبنوك، أي أن الإدارة المباشرة هي المسؤولة عن الأداء وتوزيع الخدمات البنكية مباشرة مع العملاء، وتنفيذ الخطط التفصيلية والتي تأتي إليها من الإدارة الوسطى، وهذا يعني أن مسؤوليها هم

1. طارق طه، مرجع سابق، ص49.
2. الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص111.

المشرفين المباشرين على الذين يوجهون الأفراد العاملين بالبنك الذين يقومون بتنفيذ الأعمال بأيديهم، وهم الأفراد الذين لا يتمتعون بأي صلاحيات إدارية داخل البنك، ويطلق عليهم المنفذون⁽¹⁾.

وأهم مسؤوليات المشرفين في البنك هي:

- توزيع أعمال الأداء وتسليم الخدمات البنكية على الأفراد يتعاملون مباشرة مع العملاء.
- إبلاغ المرؤوسين بالأهداف التنظيمية الموضوعية بواسطة الإدارة العليا.
- إحاطة المستويات الإدارية باحتياجات وحدات العمل، وبما يتم إنجازه.
- إعداد التقارير الخاصة بالأداء اليومي للخدمات المقدمة للعملاء نتائجها إلى الإدارة الوسطى.
- تجميع الأفكار التي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء.
- توضيح المهام للأفراد القائمين بالإشراف عليهم.
- القيام بتدريب العمال وتطوير أدائهم لمقابلة الأداء المرغوب.

ومن دراستنا للمستويات التنظيمية للإدارة المصرفية يتبين لنا أن هناك تنسيق وترابط بين المستويات الثلاثة للإدارة، وذلك يظهر في أن الإدارة الوسطى تقوم بتنفيذ قرارات الإدارة العليا والإدارة المباشرة، تقوم بتنفيذ قرارات وخطط الإدارتين معاً، ولكن لا يعني هذا أن الإدارتين الوسطى والمباشرة تقوم بتنفيذ قرارات من الإدارة العليا فقط، بل قد تقوم باتخاذ قرارات لوحدها وتقوم بتنفيذها دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وذلك في حدود معينة من الأعمال، ويسمى كل ما سبق بالمركزية واللامركزية في التنظيم الإداري خاصة وللبنوك بصفة عامة، وهي الدراسة الموالية التي سنتناولها.

ثانياً: المركزية واللامركزية في التنظيم المركزي.

وتشير «المركزية إلى عملية تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للبنك»، أي تمنح لجهة واحدة حق صنع القرار وإصدار التعليمات، وهو المركز الرئيسي للبنك التجاري، أما اللامركزية «فتعني منح المسؤوليات للمستويات الإدارية»⁽²⁾، أي منح وحدات البنك التجاري الحق في التصرف الإداري في الوظائف المتعلقة بها.

ولقد اهتم الكثير من الإداريين والمختصين بعالمي المركزية واللامركزية، وذلك لأنهما يتعلقان بأهم محور في التنظيم، وهو اتخاذ القرار، فلمعرفة الأفضل من بين العاملين نعرض كل من مزايا وعيوب المركزية واللامركزية.

مزايا وعيوب المركزية:

فمن مزايا المركزية أنها تسهل عملية الإشراف والرقابة بالإضافة إلى تقليل النفقات وانتقال القرار بصفة تدريجية إلى المستويات الإدارية، ولكن يعاب عليها أنها تهمل الموظف والإطار في المشاركة في صنع القرار والإبداع في العمل المصرفي، مما يجعل عمله يوصف بالروتينية والملل

1. طارق طه، مرجع سابق، ص 50.

2. نفس المرجع السابق، ص 277.

واقترار القرار على المسؤول الأول، وبهذا يرتبط البنك بالصفات الخاصة بالجهة العليا المسيرة للبنك⁽¹⁾.

مزايا وعيوب اللامركزية:

كما تخفف اللامركزية من العبء الملقى على عاتق الإدارة العليا خاصة إذا كان البنك من الحجم الكبير وكثير الأنشطة.

ولكن لا يفهم من هذا أن اللامركزية أفضل، لأن هذه الأخيرة يعاب عليها أنها تؤدي إلى غياب التنسيق ما بين أقسام البنك، وهو ما يؤثر على الأهداف التنظيمية، كما أن اللامركزية الشديدة ينجر عنها غياب نوع من الرقابة المركزية على التنظيم المصرفي⁽²⁾.

ولكن في واقع أعمال البنوك لا يوجد مبدأ إداري عام يمكن تطبيقه بشأن المركزية واللامركزية، فلا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة.

إذ تفرض طبيعة العمل المصرفي الجمع بين المركزية واللامركزية، خاصة في الأعمال التي تتصف بالمخاطرة والمتعلقة بالائتمان والاستثمار، لذا تسعى الإدارة إلى وضع حدود للموظفين في مجال اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المراكز الرئيسية للبنوك، بينما لا توضع مثل هذه القيود في مجال قبول الودائع، حيث تتم العملية في إطار عام ومنظم من سعر الفائدة.

ويتأثر عاملي المركزية واللامركزية في التنظيم المصرفي بعوامل كثيرة نذكر أهمها:⁽³⁾

1. حجم الوحدة المصرفية:

حيث كلما زاد حجم الوحدة المصرفية زاد أعمالها واحتاجت من المركز الرئيسي أو الإدارة العامة إلى تفويض لاتخاذ القرار، حيث عادة ما تتوفر الفروع الكبيرة على مهارات قادرة على القيام بأعمال متقنة.

2. الانتشار الجغرافي لوحدات البنك:

حيث عند زيادة الوحدات المصرفية يتم تفويض جزء من اختصاصات المركز الرئيسي، ويزيد هذا التفويض مع البعد الجغرافي وصعوبة الاتصال.

3. مدى أهمية القرار وآثاره على البنك:

وهذا لوجود قرارات فيها خطورة على السياسة العامة للبنك أو لأهميتها، حيث لا يمكن إعطاؤها لموظف في الفرع، لهذا القرار من السلطة العليا ذات الخبرة، ومن أمثلة هذه الأعمال منح الائتمان بمبالغ ضخمة.

1. سيد الهواري، إدارة البنوك "دراسة في الأساسيات"، مرجع سابق، ص30.

2. طارق طه، مرجع سابق، ص275.

3. سيد الهواري، إدارة البنوك "دراسة في الأساسيات"، مرجع سابق، ص32.

ومما سبق يجب على الإدارة أن تعمل وفق نظام وسطي بين العنصرين (المركزية واللامركزية)، أي التحكم في بعض القرارات ذات الأهمية الكبرى للبنك، وإعطاء مسؤولي الفروع في إصدار القرارات في بعض الأعمال دون الرجوع إلى المركز الرئيسي⁽¹⁾.

ثالثا: مسؤوليات مجلس الإدارة في البنك وأعمال اللجان في البنك.

بعد القيام بدراسة أعمال مجلس الإدارة أو المستوى الأعلى من الإدارة ونظرا لأهميته في البنك، ذلك لكونها المسؤولة عن نجاح أو فشل البنك لأنها السلطة العليا والمركزية التي لها الحق في اتخاذ القرارات المهمة، ولهذا سنقوم بدراسة مسؤولياتها وأعمال اللجان في البنك التي تقوم هي بإنشائها.

1. مسؤوليات مجلس الإدارة:

هناك عدة مسؤوليات لمجلس الإدارة والتي تعتبر مسؤوليات البنك ككل، وسنذكر أهمها، فيما يلي:

يلي:

فبالنسبة للمسؤولية الأولى للبنك: تكون تجاه المودعين، فعلى مجلس الإدارة إدارة أموال البنك بطريقة جيدة ليحقق معها الأمان والسيولة، أي أن يتأكد مجلس الإدارة من توافر السيولة النقدية الكافية لمقابلة طلبات السحب من جانب المودعين والعمل على تخفيض مخاطر الديون المقرضة إلى أقل حد ممكن، لأن المودعين يتوقعون أن من يدير أموالهم لديه الأمانة والكفاءة لإدارة هذا العمل.

أما المسؤولية الثانية لمجلس الإدارة: تكون نحو أصحاب رأس المال فيجب عليه هنا تحقيق أرباح وعوائد جيدة لاستثماراتهم في رأس مال البنك، وفي ظل التطورات الجديدة للمجتمع المصرفي، فإن أرباح البنك لا يمكن أن تكون بالصدفة بل هي نتاج لعمل متواصل وتخطيط محكم وخدمات جيدة.

أما المسؤولية الثالثة لمجلس الإدارة: تكون نحو المجتمع، وذلك بالمساهمة في التقدم الاقتصادي بتشجيع الناس على زيادة مدخراتهم، وتوفير الأموال التي يطلبها المقترضين.

أما المسؤولية الأخيرة فهي نحو العاملين بالبنك: فالمورد البشري هو أهم ما يملك فبكفاءتهم

ورضاهم، وعليهم يتوقف نجاح البنك⁽²⁾.

2. أعمال اللجان في البنوك:

لزيادة الكفاءة والدقة في العمل المصرفي يقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدد من اللجان للوصول

إلى ذلك، وتقوم كل لجنة بدور معين، ومن أهم هذه اللجان ما يلي:

أ. لجنة التسهيلات والقروض:

يتمثل دور هذا اللجنة في رسم مخطط الإقراض في البنك ونوع القروض المصرح بها وفقا

للحدود الموضوعة والأهداف المسطرة، حيث تقوم هذه اللجنة بوضع الحدود التي يمكن أن يمنحها

1. دريس رشدي، دور الجهاز المصرفي الجزائري في التنمية الاقتصادية في ظل الإصلاحات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 1999، ص 74.

2. سيد الهواري، إدارة البنوك "دراسة في الأساسيات"، مرجع سابق، ص 23.

مديرو الفروع من القروض دون الرجوع إلى المركز الرئيسي، كما تقوم هذه اللجنة بمتابعة هيكل القروض وتركيباتها وأسعار الفائدة بصفة دورية.

ب. لجنة المتابعة:

تعتبر أهم اللجان وذلك نظرا للدور الكبير الذي تقوم به خاصة أن الوسيلة التي تتأكد من خلالها الإدارة أن الأعمال والنشاط البنكي يتمان وفقا للخطة الموضوعة، وتكون بذلك بعدة وسائل منها: الرقابة، المحاسبة، والمتمثلة في مراجعة العمل المحاسبي.

ج. لجنة الاستثمار:

تقوم هذه اللجنة برسم السياسة العامة للاستثمار في البنك، بما فيها السياسة المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية أو بتحديد حجم مساهمة البنك المباشرة في المشاريع.

د. لجنة شؤون العاملين:

تختص هذه اللجنة بشكل أساسي في الاهتمام بالأفراد العاملين بالبنك، هذا الاهتمام يظهر من خلال سياسات التعيين، النقل، والتدريب والحوافز والأجور، وتكمن الأهمية الكبيرة لهذه اللجنة نظرا للأهمية الخاصة والتميزة للعاملين الذين تتوفر عليهم المؤسسات المالية⁽¹⁾.

خلاصة الفصل:

تعتبر البنوك التجارية من أهم المؤسسات التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية في أي بلد، بحيث تلعب دوراً هاماً في توفير التمويل اللازم لذلك، ورفع كفاءة الاقتصاد، ويظهر هذا الدور في الوظائف التي تقوم بها الحديثة منها والتقليدية، وأيضاً الخدمات المصرفية المقدمة لجذب العملاء باختلاف أنواعهم، ولكن لتتجح هذه البنوك في دورها يجب أن تقوم إدارتها بدورها خاصة في عملية التخطيط والتنظيم حيث يمكن القول أن:

- التخطيط لعمليات البنك يتم تحديده مقدماً، ما الذي سيعمله البنك والطريقة التي سيتم بها التخطيط والمدة التي سيتم فيها تحقيق الأهداف.
- للتخطيط عدة عوامل مؤثرة يجب على الإدارة أخذها في الحسبان منها تزايد نمو السكان، الإصدار النقدي، الوعي المصرفي، متغيرات خارجية.
- يساهم التخطيط لعمليات البنك في مواجهة التغيرات البيئية المستمرة المحيطة بالبنك خاصة منافسة البنوك الأخرى.
- تمر عملية التخطيط بثلاثة مراحل هي: تحديد غرض البنك، ثم تحديد أهداف البنك، ثم اختيار نوع الخطة التي سيقوم بها البنك.
- الخطط نوعان في البنك هما: الخطط الدائمة والخطط المؤقتة، حيث القواعد والإجراءات والسياسات هي خطط دائمة، أما البرامج والموازنات فهي الخطط المؤقتة.
- هناك عدة أسباب لفشل الخطط في البنك، وكلها يرجع إلى ضعف الإدارة البنكية.
- لكي تكون عملية التخطيط فعالة يجب على الإدارة أن تشجع القائمين بعملية التخطيط في جميع المستويات، وأن يكون الهيكل التنظيمي مناسباً لنشاط التخطيط، وأن يكون المختصين بعملية التخطيط من ذوي الكفاءة والخبرة.
- تشارك جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط وهو ما توضحه مستويات التخطيط، حيث هناك التخطيط الاستراتيجي، والذي تقوم به الإدارة العليا، ثم التخطيط على مستوى الخدمة الذي تقوم به الإدارة الوسطى ثم التخطيط على مستوى الوظيفة والذي تقوم به الإدارة المباشرة.
- تعتمد الإدارة البنكية عند تخطيط أنشطتها على الوضع الاقتصادي للدولة، وحسب تنوع القطاعات فيها من عام أو خاص أو مشترك، وأيضاً تحليل نتائج أداء البنك بالنسبة للعام الماضي، وتركز البنوك في تخطيط أنشطتها خاصة على الودائع والقروض.
- عند تخطيط الموارد والاستثمارات من طرف الإدارة يجب الموازنة بينهما وأيضاً مراعاة التوازن بين ربحية والسيولة.
- يمكن للبنك أن يقوم بتخطيط الميزانية التقديرية بعد تخطيط الموارد والاستخدامات، وعند تخطيط الإيرادات والمصروفات يمكنه إعداد قائمة الدخل المخططة.

- لنجاح عملية التنظيم يجب توافر الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية، وبترتيبها وتنسيقها تتجح عملية التنظيم.
- للقيام بعملية التنظيم يجب توافر هيكل تنظيمي جيد للبنك يمكن من تحديد مراكز اتخاذ القرار.
- للهيكل التنظيمي عدة أنواع منها الهيكل التنظيمي الوظيفي، وغير الوظيفي، ينقسم إلى عدة أنماط تنقسم حسب نمو البنك، وهي النمط الدائري، والنمط اللامركزي.
- هناك عدة عوامل مؤثرة في الهيكل التنظيمي يجب على الإدارة أخذها في الحسبان منها التغيرات البيئية مثل المنافسة، وأيضا التقدم التكنولوجي...إلخ.
- التحديد الدقيق للعلاقات بين المستويات الإدارية، والتي يضعها الهيكل التنظيمي الجيد تمكن من تحقيق التنسيق خلال تقديم الخدمات المصرفية المتنوعة.
- للتنظيم عدة مبادئ يجب إتباعها للوصول إلى الأهداف وإن أهمها المركزية واللامركزية في التنظيم المصرفي، والتي تفرض طبيعة العمل الاعتماد على كليهما لخلق الانسجام بين السلطات المسؤولة والأفراد العاملين.
- لنجاح عملية التنظيم بالبنك يجب أن يكون فيه مجلس إدارة يلتزم بمسؤولياته وواجباته باعتباره أهم المستويات الإدارية، وذلك بانفراده برسم السياسات الإستراتيجية للبنك، ولزيادة الفعالية في العمل وتسهيل عمل هذا المجلس يقوم بإنشاء لجان تساعد في ذلك.
- وقد قمنا بجمع الوظيفتين معا في فصل واحد وذلك لاعتبار أن التنظيم هو الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يتحول التخطيط عن طريق التنظيم إلى واقع عملي قابل للتنفيذ أي يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف.
- ولكن ليس فقط عن طريق هاتين الوظيفتين يتم الوصول إلى أهداف البنك، حيث يجب على الإدارة الاعتماد على وظائف أخرى مكملة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي الرقابة وتقييم الأداء البنكي، والتي سنقوم بدراستها في الفصل الثاني.