



اهمية الموازنة

في التخطيط الاستراتيجي للمصرف

على رأس المال، فهو يتضمن كيفية تحقيق المصرف ارباحه وتشخيص اوجه القوة والضعف في الاداء وتحليل كل منها لمعرفة ايجابياتها ومحدداتها المتوقعة اثناء محاولة المصرف الاستفادة من فرص النمو والتطور وتفادي التهديدات او تقليل اثارها.

تبرز هنا اهمية الخطط القصيرة او متوسطة الاجل كالموازنة السنوية Budget وما يرتبط بها من اجراءات وسياقات عمل لازمة لتحقيق الاهداف وذلك في اطار التخطيط طويل الاجل، ووضع الموازنات هو مكون مهم للتخطيط لانه يترجم غرض واهداف واستراتيجيات الخطة طويلة الاجل الى اهداف قابلة للقياس، ويمكن استخدام هذه الاهداف لقياس مدى النجاح او التقدم في انجاز مكونات الخطة.

الموازنة كجزء اساسي من التخطيط

تعبر الموازنة Budget او الميزانية التقديرية عن تطوير معلومات المحاسبة المالية الى لغة المحاسبة

ان استراتيجية المصرف هي لعبة الادارة في التعامل مع المستقبل، باعتبارها تمكن الادارة من توجيه دفعة المصرف لتحقيق أهدافه، فبدون الاستراتيجية لا يوجد مسار واضح او محدد ولا خطة عمل للمستقبل، وينظر الى الاستراتيجية على انها سلسلة من القرارات التي تركز على امور اساسية مثل المنتجات والخدمات المصرفية وموقع المصرف في القطاع المصرفي والتوجه نحو النمو وغيرها، فالقرارات الاستراتيجية تعبر عن الاغراض الاساسية للمصرف والاتجاه الذي ينتهجه في مجال الخدمات التي يقدمها للمجتمع وللإقتصاد الوطني.

تحقيقها والوسائل التي يستخدمها للوصول الى النتائج المرجوة.

والتخطيط الاستراتيجي لا يعالج اتخاذ القرارات في المستقبل، وانما يهتم بالمستقبل المترتب على القرارات الحالية وماذا سيفعل الآن لتحقيق الاهداف في مستقبل محفوف بالمخاطر، لذلك فالتخطيط هو محاولة لتفادي المخاطر واختيار افضل الطرق لتحمل المخاطر وللتقليل منها.

ان اهمية التخطيط الاستراتيجي للمصرف تتزايد في الاهمية بسبب التوسع في تشكيلة الخدمات المصرفية وضرورة زيادة العائد

تعتبر صناعة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها من اولى مهمات الادارة المصرفية الحديثة، ذلك ان الاستراتيجية هي اكبر عامل في نجاح المصرف واهم ما يفعله فريق الادارة، وان حسن صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية هي اهم علامات الادارة الجيدة.

التخطيط الاستراتيجي للمصرف

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) هو تخطيط طويل الاجل تحدد الادارة من خلاله ما سيكون عليه المصرف في المستقبل، فهو يتضمن صياغة مجموعة من الاهداف التي يعمل المصرف على



والمنفعة أو الإيراد والمصرف.

ارتباط الموازنة بالمعلومات

يرتبط اعداد الموازنة بنظام المعلومات في المصرف والحصول عليها من المتخصصين المحاسبين والاقتصاديين والتسويقيين بسبب تنوع روافد المعلومات المطلوبة والموازنة هي احدى الاساليب المهمة في المحاسبة الادارية كنظام للمعلومات المالية التي تحتاجها الادارة والمحاسبة الادارية تختلف عن المحاسبة المالية في عدة مجالات منها ان المحاسبة الادارية تؤكد على استخدامات المعلومات من قبل المدير وانها تؤكد على تقديرات المستقبل، وانها ليست مقيدة باحكام القواعد المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، كما انها تؤكد على درجة الترابط بالقرارات الادارية ولا تتقيد

التوجه نحو الاهتمام بتحليل البيانات عن الاداء الفعلي لغرض رقابة تنفيذ الموازنة والتوجه نحو الحسابات الاقتصادية لعمليات المصرف بحيث تتوازن التكلفة



الادارية وهي جزء اساسي من التخطيط لانها ترجمة للاهداف والاستراتيجيات بشكل خطة رقمية، كما ان تخصيص الموارد اي اوجه استخدام اموال المصرف يتم حسب اسبقيات محددة تحقق اهداف الخطة، والموازنة اداة مهمة في تنسيق العمليات المصرفية باعتبارها تشمل كل انشطة المصرف مع المحافظة على توازنات متعددة بين مكوناتها بحيث تكون مسيرة العمليات متوائمة في مكوناتها وجزئياتها مما يحول دون الازدواج والارتباكات ومن اهم ميزاتها الآتي:

- المعادلة في وضع سياسات واضحة للمصرف وكذلك وضع سياسات فرعية للأنشطة المختلفة فيه.

- إتاحة الفرصة لاشراك العاملين في اتخاذ القرارات لان التقسيمات والفروع تشترك في اعدادها.

- تحديد المسؤوليات على مستوى الهيكل التنظيمي للمصرف وصولاً الى الفرد الواحد في التقسيم والفرع.

- الاهتمام بتنظيم المعلومات المحاسبية والمالية والاقتصادية والاحصائية وغيرها التي تتطلبها اعداد الموازنة.



المعلومات ودقته وسرعته في المصرف، وبالرغم من ان الموازنات سبقت قيام التخطيط الاستراتيجي بوجه عام فإن تطور الاخير يتطلب اعادة النظر في اسلوب الموازنات بحيث ان اعدادها لمواقيت متعددة بما يتوافق مع الزمن الاستراتيجي للتخطيط، كما وضعت صور وعلاقات مبرمجة بين الموازنات من جهة وبين الاستراتيجية من جهة اخرى، بما يضمن التفاعل الحي بين التخطيط المالي وبقيّة انواع التخطيط.

رقابة تنفيذ الموازنة المصرفية

الموازنة المصرفية هي خطة مالية ولا جدوى من خطة لا يراقب تنفيذها، ولا بد اذن من قيام ادارة المصرف رقابة يكون تنفيذها دورياً لغرض التأكد من حسن تطبيقها.

وما ان تنفذ الموازنة حتى يظهر العديد من الظروف والمتغيرات التي تؤدي ببعض فقراتها وانشطتها سواء في الفرع او المركز الرئيسي للمصرف الى الانحراف عن المسار المستهدف ومن هنا تأتي اهمية الرقابة على الموازنة باعتبارها الوسيلة الادارية التي تساعد ادارة المصرف في الكشف عن الانحرافات وتصحيحها بقدر المستطاع الى

الخصوص انشاء مراكز للتكلفة، الايراد، الربح، والاستثمار وغيره بحيث تحدد كل منها الموارد وتخصص لها الامكانيات البشرية والمادية والصلاحيات المناسبة لكي تقيم الاداء الى أنشطة متعددة كل منها ضمن مسؤولية مدير معين، هذا الى جانب تقييم الاداء الاجمالي او الكلي للمصرف على اساس وجود موازنة شاملة للمصرف.

مدة الموازنة التقديرية

نظراً للتوجه الحديث نحو التخطيط الاستراتيجي، فإن هناك اهتماماً متزايداً للمصارف بوضع موازنات طويلة الاجل تتفرع عنها موازنات متوسطة وقصيرة الاجل بما في ذلك الشهرية والفصلية والسنوية وما يعرف ذلك بمدة الموازنة، اي انه حسب تجزئة اداء المصرف تنظيمياً فإن الاداء يجزأ زمنياً لغرض تمكين ادارة المصرف وتقسيماته وفروعه من مواكبة التطورات ورقابة التنفيذ، بما في ذلك تصحيح الانحرافات قبل استفحالها ومعالجة المشكلات والعقبات بل وممارسة الرقابة المانعة لذلك فإن برمجة الموازنة يوفر لادارات المصرف مؤشرات دورية مهمة خلال مدة الموازنة وذلك يعتمد على سلامة نظام

بالمعلومات التاريخية والتي لا تتوافق مع التطورات الراهنة. ان اعداد الموازنة يجري ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف ذلك ان شمولها لختلف اوجه نشاطات المصرف يعني انها تتفاعل مع مختلف المستويات ويعتمد التفاعل هذا على درجة توجه ادارة المصرف للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي اشترك التقسيمات والفروع في عملية ادارة الميزانية التقديرية قدر المستطاع. ومن الاتجاهات الحديثة في تنظيم المصرف التي تسمح بأعداد الموازنة على مستوى الفروع والاقسام ما يسمى «بنظام محاسبة المسؤولية» وذلك على اساس الاداء اللامركزي للعمليات المصرفية، فرقابة الاداء المستندة الى التخطيط (وفيه الموازنة) لا تكتفي اليوم بالاداء الاجمالي للمصرف ككل، وانما تمتد الى الفروع والاقسام بهدف تقييم كل منها بشكل مستقل قدر المستطاع حتى لا يمتزج الاداء الجيد مع الاداء الغير جيد في اداء موحد للمصرف ككل بدون تمييز او مفاضلة، ولغرض تنفيذ ذلك فإن النظام المحاسبي لا بد ان يتكيف بشكل ادارة المصرف من تنفيذ نظام محاسبة المسؤولية ومن بين ما يحتاجه النظام المحاسبي لهذا

جانب اتخاذ ما يلزم من اجراءات وتدابير لمنع او تفادي او تقليل الانحرافات والاختفاء في المستقبل، فرقابة الموازنة هي مقارنة الاداء الفعلي بالمستهدف وتحديد الانحرافات بينهما والبحث في مسبباتها على صعيد العوامل والانشطة والتقسيمات التنظيمية والمسؤولين ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتعديل الاداء لكي يتوافق مع المستهدف في الموازنة او حتى لتعديل بعض فقرات الموازنة ان لزم الامر ذلك، ورقابة الموازنة هي عملية مستمرة مهمتها التأكد من ان ما تحقق او ما سيتحقق هو مطابق للمستهدف في الموازنة.

وان من اهم وظائف رقابة الموازنة الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها واكتشاف الانحرافات فور حصولها لكي تعالج فوراً.

وكلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق ذلك كلما كان اكثر فاعلية وكفاءة في تمكين الادارة من معالجتها. ومن الشروط المهمة لكي تتم مراقبة الموازنة هي المرونة بحيث يظل نظام الرقابة محتفظاً بفعاليته لمواجهة المتغيرات والمستجدات غير المتوقعة واستخدام الموازنة المرنة

يساعد كثيراً في ذلك، بحيث ان الموازنات المرنة هي الاكثر حداثة والاجدى في مجال رقابة الاداء في اطار البيئة المتغيرة التي تعيشها المصارف سيما التقدم التكنولوجي احد القوى الرئيسية التي باتت تلعب دوراً مهماً في تحديد وصياغة اسلوب تقدم الخدمات والمنتجات المصرفية اذ تنطوي الابتكارات والتقدم السريع في عالم الاتصالات على امكانات تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات الحالية وادخال الجديد منها، لهذا فإن ادارة المصرف مسؤولة عن ادخال او تعميق استخدام نظم المعلومات والاتصالات المتقدمة والهدف هو تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية بسرعة وبكفاءة وبتكلفة اقل بحيث اصبح ادخال التكنولوجيا المعاصر عاملاً حاسماً في المنافسة المحتومة اليوم بين المصارف.

ان مدى نجاح ربط الموازنات بالاستراتيجية يؤلف عاملاً مهماً في نجاح او فشل تنفيذ الاستراتيجية، وتعتبر الموازنات البداية التي انطلق فيها التخطيط الاستراتيجي وبخاصة في مجال موازنة رأس المال او موازنة الانفاق الإستثماري (Capital budgeting) وبعد تطور اساليب الادارة الاستراتيجية فإن تخصيصات الموازنة اصبحت تقوم

على اساس التقدير الاستراتيجي، واستيعاب الادارة الاستراتيجية وليس مجرد موازنة رأس المال ومع ذلك تبقى رقابة الايرادات والمصروفات سنوياً عنصراً أساسياً في آلية رقابة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية.

ان اهمية الموازنات في التخطيط الاستراتيجي للمصرف تظهر بتحويل الخطة الى افعال ونتائج ويتطلب ذلك مجموعة مختلفة من المهارات والخبرات والمهام الادارية، واذا كان تحضير الموازنة عاملاً مهماً في التخطيط الاستراتيجي للمصرف وهي فعالية ابداعية ذات مخاطر فإن تنفيذها هو فعالية ادارية، وبعبارة اخرى اذا كان التصميم يتطلب الرؤيا المستقبلية او استشراف وتحليل السوق فإن تنفيذه يعتمد على القدرة للعمل مع الآخرين والتنظيم وبناء ثقافة المصرف (Building- Culture) وخلق التوافق بين الاستراتيجية وكيفية تحرك المصرف وهذا يعني ان تنفيذ الموازنة ضمن استراتيجية المصرف هو اكثر استنزافاً للجهد والوقت واكثر تحدياً من صناعة الموازنة بحد ذاتها.

علي بدران

خبير ومدير مصرفي

عضو غير ممارس في نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان