

التخطيط ووضع الاهداف والرقابة

في المصارف الاسلامية

د. محمد سليم وهبه

مجلة المستثمرون، العدد 76، تموز 2008، الكويت، ص 72

التخطيط هي الوظيفة الاولى في العملية الاداريه، ويعبر عن السياسات والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتحقيق الاهداف، عبر استقراء المستجدات والمتغيرات المستقبلية، وتحليل الفرص والاطار.

ويفترض بالتخطيط ان يكون عمليه مستمره، تركز على اهداف ومسارات المشاريع، وتضع البرامج الاستراتيجية التي تكفل تخطيط المشاريع بالاعتماد على الرقابه الهادفه الى تصويب انحرافات التخطيط.

وفي بعض المصارف الاسلاميه الصغيره، يحتفظ رئيس مجلس ادارتها او مديرها بالخطة في ذاكرته، وفي مصرف متوسط الحجم نسبيا قد يقوم مدير المصرف بتدوين المذكرات وعمل التقديرات البدائية.

والمؤسسات المصرفية بشكل عام والاسلاميه بشكل خاص التي تود تحقيق النجاح، هي المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي والادارة بالاهداف كمرتكز رئيسي في عملها وصولا الى التميز وقيادة السوق، فالمصارف الاسلاميه الناجحة هي الاكثر استجابة وتفاعلا مع المتغيرات والمستجدات واتجاهات السوق، وهي التي تؤمن بان قيادة السوق لا يمكن ان تتم الا من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة T.Q.M التي تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية ومن ابرزها التميز وتحقيق رضا العملاء، بدليل ما سارت عليه منهجيه بعض المصارف التقليديه، والتي، وعندما شعرت بفرص نجاح المصارف الاسلاميه تكيفت مع الوضع وتحولت في جزء منها الى مصارف اسلاميه.

لكي تتمكن ادارة المصارف الاسلاميه من تحقيق ما تصبو اليه من اهداف، لا بد لها ان تمارس وظائفها الرئيسية المتمثلة في التخطيط والتنسيق والرقابة واتخاذ القرارات، الا ان افضل الخطط هي تلك التي تقدم في صورة مكتوبة ومنسقة تشترك في اعدادها جميع المستويات الادارية للمصرف، اذ ان ذلك عدا عن كونه يسهم مباشرة في تشجيع جميع افراد المصرف على تحمل مسؤولية تحقيق الاهداف المتوخاة ويعمل على نجاح الخطط الموضوعه، فهو ايضا يرفع الروح المعنوية لافراد المصرف ويشعرهم بالارتباط مع الادارة العليا والانتماء الى المصرف الاسلامي، ويقضي على النزعة الانسانية في تاجيل التنفيذ او التاخير فيه.

وهنا يتداخل التنسيق في العملية الاداريه، والتي يتم بموجبها توحيد الجهود بين الاقسام المختلفة للمصرف بحيث يعمل كل قسم منها على تحقيق الهدف الموضوع، فلا يجب ان يصدر احد الاقسام قرارات تخصه يكون لها اثر على قسم او اقسام اخرى دون الرجوع اليها، كما لا يجب ان يتفق قسمان على قرارات تخصهما دون النظر الى الظروف المحيطة بالمصرف ككل.

ليأتي العمل الرقابي في اطار متابعة تنفيذ الخطط والاهداف الموضوعه، او بتعبير اخر مقارنة الاداء الفعلي بالمستهدف وتحديد الانحرافات بينهما والبحث في مسبباتها، ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتعديل الاداء لكي يتوافق مع المستهدف.

وكما هو الحال بالنسبة لوظيفة التخطيط، حيث تتضافر جهود الاقسام المختلفة بالمصرف للمشاركة في اعداد الخطط، فان وظيفة الرقابة ايضا تتطلب تفويض صلاحياتها الى مستويات مختلفة من المديرين في المصرف، اذ في حين يخضع المديرون للرقابة المباشرة من السلطة الادارية العليا في المصرف يقومون بمتابعة تنفيذ مرسومهم للخطط والاهداف الموضوعة.

ان وظائف الادارة المتعلقة بالتخطيط والتنسيق ليست مجتمعة كما انها ليست منفصلة عن بعضها بعضا بحيث لا يمكن مناقشة احدها دون الاخرى فعند وضع الخطة لا بد ان يكون هناك نظام فعال للتنسيق، فمن المستحيل الحصول على التنسيق والرقابة المنشودين دون وضع نظام للتخطيط، والتنسيق ايضا مستحيل من دون مراقبة محكمة، وبالتالي فان المراقبة المحكمة ينتج عنها تنسيق تام.

وعلى صعيد القرار، فالادارة العليا للمصرف هي الجهة المولجه باتخاذ القرارات، وتحتاج وظائف الادارة فيما يتعلق بالتخطيط والتنسيق والرقابة الى قرارات الادارة لوضعها موضع التنفيذ اذ ان جميع اجراءات العمل السابقة او المصاحبة لوظائف الادارة تترجم في صورة قرارات تنفيذية.

ومن طبيعة الامور ان تعتمد قرارات الادارة على ما هو متاح لها من بيانات ومعلومات، وتختلف البيانات والمعلومات التي تتخذ اساسا لاتخاذ القرار الاداري تبعا لحجم المصرف الاسلامي بالدرجة الاولى اذ كلما كان المصرف كبيرا كانت حاجة الادارة الى البيانات والمعلومات اكثر.

لذلك تهتم الادارة بتجميع البيانات والمعلومات باعتبارها ضرورة لاصدار القرار، ويكون قرار الادارة اقرب الى الصواب كلما كانت البيانات والمعلومات التي اعد على اساسها القرار دقيقة وواضحة.

وعلى الرغم من اهمية البيانات والمعلومات الوصفية في ترشيد قرارات الادارة الا ان البيانات الرقمية اكثر اهمية في تمكين الادارة من اتخاذ القرار المناسب.

ولعل اكثر صور البيانات الرقمية وضوحا هي القوائم المالية التي يعدها المصرف لبيان نتيجة نشاطه ومركزه المالي، وهذه القوائم تعد عادة في نهاية كل سنة مالية بناءً على معلومات تاريخية، فهي تظهر نتيجة النشاط خلال فترة منتهية وتصور المركز المالي للمصرف في نهاية الفترة التي اعدت عنها.

ونظرا لان طبيعة قرارات التخطيط الاداريه تتعلق دائما بالمستقبل وتتطلع اليه، فانه من غير المناسب الاعتماد كلية على البيانات التاريخية، ما لم تتخذ هذه البيانات كاساس للتنبؤ بالمستقبل، وذلك لان القوائم المالية التاريخية تعكس ما حصل في الماضي لكنها لا تكشف عن تفسير كاف لاسباب ما حصل ، كما لا تمكن دائما من تحديد اثر الحوادث الماضية على المستقبل، هذا عدا عن ان القوائم المالية التاريخية تعرض عمليات المصرف في فترات متباعدة ما يجعلها ضئيلة القيمة فضلا عن ان اعدادها يستغرق في العادة وقتا غير قصير اذ غالبا ما ينقضي وقت طويل بين انتهاء الفترة المالية التي تعد عنها القوائم المالية وبين التاريخ الفعلي لتصوير تلك القوائم، وان كانت معايير المحاسبة الدولييه ومعايير التقارير المالية الدولييه تضمن الحد المعقول من الشفافيه، ولكن المعقول يبقى محدودا في حدود الافصاح.

ونظرا لقصور البيانات التاريخية المتمثلة في القوائم المالية التي يعدها المصرف الاسلامي في نهاية الفترة المالية، فان من مصلحة الادارة ان تعد بيانات تقديرية لما تطمح في الوصول اليه، هذه القوائم التقديرية هي ما يعرف بالميزانيات التقديرية، اذ لا يمكن للادارة ان تصدر قرارات

صائبة الا اذا كانت على علم بظروف الاطر موضوع القرار، وايسر الطرق لامداد الادارة بالمعلومات عن ظروف المشكلة هو الارقام التي تظهر في شكل قوائم مالية تقديرية، فالميزانية التقديرية هي عبارة عن خطة مالية تعبر عن سياسات وخطط المصرف في المستقبل، لكن التنبؤ بالمستقبل لا ينبغي ان ينظر اليه كضمان اكيد لوحده لنجاح المصرف، اذ انه لا توجد في الواقع طريقة يمكن استعمالها لقياس الاحداث المستقبلية بدقة كبيرة للاعتماد عليها بشكل واقعي متكامل خال من التغيرات في وضع السياسات المستقبلية، حيث ان كل ما يمكن الوصول اليه من المعلومات عن الظواهر الاقتصادية يعطي فقط صورة عامة ومجملّة للمستقبل، لذلك يجب تزويد خطط المصرف بقدر كبير من المرونة يمكن معها مواجهة ما قد يستجد من ظروف لم تكن مأخوذة في الحساب عند وضع الميزانية التقديرية.

وعند تطبيق فكرة التخطيط على الميزانية التقديرية فالامر يستلزم وضع خطط مفصلة تقدم على اساس التنبؤ مقدما بنشاط المصرف مستقبلا في صورة ميزانيات تقديرية فرعية لكل مفردة من مفردات نشاط المصرف، ولك خط من خطوط الانتاج.

عادة توضع اهداف الادارة على اساس برامج سنوية، ويمكن تقسيم السنوات الى فترات اقصر، كأن تعد الميزانيات على اساس ربع سنوي او نصف سنوي.

ان خطط المصرف يجب ان توضع بدقة واحكام الى اقصى حد ممكن، لذلك يجب ان تترجم الميزانيات التقديرية المعبرة عن خطط الادارة اهداف وتطلعات وامكانيات كل قسم من اقسام المصرف على اساس النظرة الشاملة للمصرف، بحيث لا يكون هناك تعارض بين هذه الاقسام في التنفيذ.

وبطبيعة الحال فان الميزانية التقديرية للنقدية والميزانيات التقديرية المتعلقة بالتشغيل على سبيل المثال مرتبطة ببعضها، فعمليات التشغيل يجب ان يتم تنفيذها في حدود الاموال التي يمكن تقديرها.

ولذلك يمكن القول انه من حيث تنسيق نشاط المصرف فان الميزانية التقديرية تستخدم لاحاطة الجهاز التنظيمي للمصرف بالخطط المتعلقة بمختلف الاقسام حتى لا تتعارض جهود الاقسام المختلفة بعضها مع البعض الاخر.

ولما كانت الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والاهداف الموضوعة من قبل ادارة المصرف، ولما كانت اهداف وخطط المصرف تترجم في شكل ميزانيات تقديرية، فان الميزانيات التقديرية تستخدم اساسا للرقابة على تنفيذ الخطط بالقدر نفسه الذي تعبر فيه هذه الميزانيات التقديرية عن تلك الخطط الموضوعة، ويكون ذلك عن طريق ابلاغ الادارة فورا بمدى ملاءمة الخطط والاهداف والسياسات الموضوعة مقدما من ناحية، ومقارنة النتائج الفعلية المحققة في جميع اقسام المصرف بالخطط والاهداف الموضوعة ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة التطبيق الفعلي من ناحية ثانية.

وهناك اكثر من طريقة لوضع التقديرات.

1- فقد تعتمد طريقة متوسط التكاليف الماضية اساسا للتقديرات المستقبلية، الا انه يؤخذ على هذه الطريقة انها تتأثر بقلّة الكفاءة في الماضي فضلا عن ان المصرف لا يطمح فقط للمحافظة على الوضع السابق.

2- قد تعتمد طريقة افضل تكلفة تحققت في الماضي الا ان الانجازات الجيدة التي حصلت في السابق ليست مقياسا يعتمد عليه لما يمكن تحقيقه في المستقبل اذ من الممكن ان تكون

هناك مناطق يمكن اجراء تحسينات كبيرة فيها ومن الممكن ايضا ان تكون الانجازات الجيدة السابقة انما تحققت بسبب ظروف خاصة قد لا تتكرر في المستقبل.

ان المقاييس الصحيحة يجب ان تمثل ما يجب ان تكون عليه التكاليف وليس ما كانت عليه في السابق او ما هي عليه الان.

3- قد توضع التقديرات وفق اعتماد معيار الطاقة الانتاجية القصوى كمقياس للمقارنة بين التكاليف الفعلية والتكاليف المحسوبة على اساس الطاقة القصوى، الا ان الوصول الى تحقيق الطاقة القصوى هو هدف صعب المنال، خاصة بما يتعلق بظروف متغيرات السوق.

لذلك فان افضل الطرق لوضع التقديرات هي تلك التي تعتمد على التحليل العلمي الذي يقوم به متخصصون بمشاركة جميع وحدات واقسام المصرف الذين لديهم المعرفة بتفاصيل ما يجري في حدود اشرافهم.

ويفترض اعتبار دائم عن امكانيه وجود اخطاء محتملة سواء في وضع المعايير القياسية او في طريقة حسابها.

حيث يبقى الغرض الرئيسي من استخدام الميزانيات التقديرية هو مساعدة ادارة المصرف في تحقيق وظائفه الرئيسية المتعلقة بالتخطيط والتنسيق والرقابة وتمكينها من اتخاذ القرارات المناسبة.

بالاضافة الى ذلك، فان الميزانيات التقديرية تحقق عددا من الفوائد الاخرى يمكن عرض اهمها فيما يلي:

1. مراقبة السياسات الموضوعية ووضع سياسات واضحة مقدما.
2. اشراك جميع افراد الادارة في وضع اهداف المصرف والعمل على تحقيقها.
3. الزام كل فرد من افراد الادارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الاقسام الاخرى.
4. تنظيم تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الادارة وكل فرد من افرادها وتحديد مراكز السلطة تبعا لذلك.
5. الزام جميع المستويات الادارية بالمحافظة على المواعيد واخذ جميع العوامل في الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الادارية.
6. الزام الادارة بعمل دراسات تحليلية دورية لاعداد اعمال المصرف.
7. متابعة اوجه نشاط المصرف لبحث مدى التقدم في تنفيذ الخطط الموضوعية.
8. تحفيز العاملين على بلوغ الاهداف الموضوعية بل وتجاوزها اذا كان ذلك ممكنا.
9. يجب النظر الى الميزانيات التقديرية كاداة تستخدمها الادارة في سبيل تحقيق وظائفها الاساسية من حيث التخطيط والتنسيق والرقابة مع الاخذ في الاعتبار القيود التي قد تحد من الانتفاع بها للغرض المنشود للاسباب الاتية:

ا - تعد الميزانيات التقديرية على اساس تقديري عن طريق دراسة عوامل مختلفة بعضها داخل المصرف وبعضها خارجه، وتتوقف قوة او ضعف البرنامج الموضوع للميزانية التقديرية الى حد كبير على صحة التقديرات التي يمكن التحصل عليها.

ب - تستخدم الميزانيات التقديرية في ظل ظروف متغيرة قد يتعذر التحكم فيها، فقد يتغير الطلب على الخدمات المصرفية وقد تتغير نوعية الخدمات المصرفية لأسباب تتعلق برغبات زبائن المصرف او بظهور خدمات مصرفية منافسة من نوعية افضل او بتكلفة اقل.

نهايه لا يمكن تنفيذ برنامج التخطيط دون اشراف ومشاركة جميع المستويات الادارية في المصرف، فهي ليست الا اداة من الادوات التي تعاون ادارة المصرف الاسلامي على تنمية اعماله في جميع نواحي نشاطه عن طريق مقارنة ما تم تنفيذه من التوقعات، وما مدى الانحرافات، وبالتالي تحديد الادوات التصحيحية التي يمكن اتخاذها.