

2. التخطيط الائتماني Credit Planning

يتعلق التخطيط، عموماً، بوضع أهداف معينة ورسم الطريق للوصول إلى هذه الأهداف وبناءً عليه، يعتمد التخطيط على عملية التنبؤ؛ إذ إنه كلما كان التنبؤ دقيقاً كانت الخطة أكثر دقة.

يعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة وهو أداة مهمة تستخدم لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء. ويقول (Mccon Key, 1983, p 11) أنه كان ينظر إلى التخطيط على أنه أحد التدريبات المكتوبة، إلا أنه أصبح ينظر إليه الآن أداة مهمة لمساعدة المدير في تحقيق الأهداف الموضوعية.

والتخطيط الائتماني على جانب كبير من الأهمية في المصارف التجارية؛ إذ إن جميع المصارف تقوم بالتخطيط في هذا المجال؛ فعدم التخطيط الائتماني قد يؤدي إلى تخط الإدارة الائتمانية في المصرف في قراراتها، مما ينعكس سلبياً على نتائج أعمالها.

وقبل أن ندخل في شرح عملية التخطيط الائتماني، فإننا سنقوم بإعطاء فكرة عن مقومات نجاح التخطيط الائتماني في المصرف التجاري التي من أهمها (بشاي، 1981: ص 238-240):

[1] أن يكون الجهاز المصرفي هو الجهاز الوحيد الذي تنساب إليه الموارد التمويلية (مصادر الائتمان) وتوزع عن طريقه هذه الموارد. كما يجب الفصل التام بين الموارد التمويلية التي توجه إلى النشاط الاستثماري. ومن ثم، فإنه يجب الفصل التام بين الائتمان قصير الأجل الموجه لتمويل النشاط الجاري (التجاري أو الاستهلاكي) والائتمان طويل الأجل الموجه لتمويل النشاط الاستثماري.

[2] أن يسخر الائتمان المخطط له لتحقيق الأهداف المخطط لها للاقتصاد القومي، وللقطاعات والوحدات الاقتصادية على المستويات التنظيمية كافة. وحيث إنه قد تتعرض الأهداف المخطط لها للتعديل أثناء التنفيذ، فإن الائتمان المخطط له يجب أن يكون مرناً. والمرونة هنا لا تعني مجرد التغيير بل تعني إجراء التغيير المناسب في الوقت المناسب وبالجم المناسب.

[3] إذا ما تحدد حجم الائتمان الكلي بوضع الخطة الائتمانية على المستوى القومي، وتحدد أنواعه على أساس الاحتياجات التمويلية، فيجب ألا يكون هناك مجال للحصول على ائتمان إضافي (الائتمان التجاري والتمويل الذاتي) يخرج عن نطاق الخطة الائتمانية.

[4] ألا يحدد سعر الفائدة بدقة ولكن يجب أن تترك أسعار الفائدة لتتقلب في حدود

معينة بين حد أدنى وحد أقصى. ومن الطبيعي أن يكون سعر الفائدة على الائتمان الذي يسدد في الموعد المحدد موضوعاً طبقاً لهذا النظام.

5- أن يكون هناك نوع من الرقابة المصرفية على النشاط الجاري والنشاط الاستثماري للوحدات الاقتصادية أثناء تنفيذ الخطة الائتمانية. وذلك للتحقق من أن هذه الوحدات تقوم باستخدام الائتمان الممنوح لها في الأغراض التي منح من أجلها.

إن على إدارة المصرف أن تقوم قبل وضع الخطة الائتمانية بدراسة اتجاهات النشاط الاقتصادي من رواج أو كساد وكذلك مستوى المعيشة المتوقع خلال الفترات القادمة وكل ما يمكن أن يؤثر في قدرة المقترضين على السداد ورغبتهم فيه. وينبغي أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اتجاهات الإنفاق الحكومي والتغيرات المتوقعة في القوانين التي يمكن أن تؤثر في الأوضاع السياسية والاقتصادية.

إن التخطيط الائتماني - كما ذكرنا سابقاً - وظيفة مهمة من وظائف مدير الائتمان الذي عليه أن يخطط أساساً للربحية والسيولة في الوقت نفسه. إلا أن الربحية والسيولة عند المصرف متعارضتان؛ فكلما زادت سيولة أي أصل قلت ربحيته. والعكس صحيح. كلما قلت سيولة الأصل زادت ربحيته. وبناءً عليه، فإن على مدير الائتمان التوفيق بين السيولة والربحية. فالمدير الكفء هو الذي يكون موفقاً في إيجاد التوازن الأفضل بين السيولة والربحية.

وسوف نستعرض فيما يلي التخطيط للسيولة والتخطيط للربحية بصفتهم العملية الأساسية في التخطيط الائتماني.

1.2 التخطيط للسيولة Liquidity Planning

المقصود بسيولة الأصل مدى سهولة تحويله إلى نقد سائل بأقل خسارة وبأقصى سرعة ممكنة. وتتفاوت الأصول في درجة سيولتها؛ فهناك أصول أكثر سيولة أو أقل سيولة من أصول أخرى. أما سيولة المصرف فيقصد بها مدى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته وتسديد مدفوعاته عند استحقاقها حسب السير الطبيعي للأمر. يقوم المصرف بتخطيط السيولة على مستويين: المستوى الأول يتعلق بإدارة الاحتياطيات القانونية والنقدية الذاتية المطلوب التقيد بنسبها من جانب المصرف المركزي، والمستوى الثاني يتعلق بالتنبؤ باحتياجات المصرف من الأموال خلال الفترات القادمة. ويقول Koch وزميله (Mac Donald, 2000: pp. 576-577) بأن هناك استراتيجيات محددة تتبعها المصارف في ظل

عدد من النظريات في مجال السيولة ومن أهمها:

1- نظرية القرض التجاري (The Commercial Loan Theory)

تقوم المصارف، في ظل نظرية القرض التجاري بمنح قروض للأجل القصير فقط مما يعزز مركز السيولة لدى المصرف. هذه القروض يجب أن تكون مواعيد استحقاقها متلائمة أو متماثلة Matching مع مواعيد استحقاق الودائع لدى المصرف.

2- نظرية القدرة على التحول (The Shiftability Theory)

تعد هذه النظرية امتداداً للنظرية السابقة من حيث إن الإدارة تدرك أنه يمكن استخدام أي أصل قريب من السيولة لمقابلة سحوبات الودائع، فيمكن تلبية احتياجات السيولة بكفاءة إذا كان لدى المصرف، على سبيل المثال، أوراق مالية قابلة للبيع في السوق المالية. يمكن مقابلة القروض طويلة الأجل وغير منتظمة الدفع عن طريق ملكية المصرف لسندات حكومية، على سبيل المثال، قابلة للبيع في أي وقت يحتاج المصرف إلى بيعها. وقد أثر انتشار هذه النظرية في إطالة أمد القروض بالإضافة إلى التوسع في بناء محافظ المصارف الاستثمارية لتشمل الأوراق المالية القابلة للبيع.

3- نظرية الدخل المتوقع (The Anticipated Income Theory)

تفتوح النظرية أن احتياجات السيولة، ومن ثم، دفعات أقساط القروض ينبغي أن تربط بالدخل المتوقع للمقترض. فمن الأنسب أن يتم توقيت دفعات أصل القرض وفوائده بشكل يتواءم أو يتماثل مع قدرة المقترض على دفع أقساط القرض من دخله. فالتركيز هنا يكون على طبيعة التدفقات النقدية للمقترض وحجم هذه التدفقات لأنها تختلف حسب دخله.

4- نظرية إدارة الالتزامات (The Liability Management Theory)

يمكن أن يلبي المصرف احتياجات السيولة لديه من خلال الاقتراض من أسواق المال. أي زيادة الالتزامات التي عليه، فعندما يحتاج المصرف إلى أموال بشكل فوري، فيمكنه استخدام أدوات معينة كإصدار شهادات الإيداع Certificates of Deposit والأوراق التجارية واليورو دولار وغير ذلك، وينبغي أن تكون إدارة المصرف قادرة على إدارة هذه الالتزامات بكفاءة.

وقد يواجه المصرف عسراً مالياً إذا لم يستطع الوفاء بالتزاماته أياً كانت عند استحقاقها. ويقسم العسر المالي إلى درجتين: بسيطة وخطيرة؛ فعندما يكون العسر ذا درجة بسيطة يطلق عليه وصف «الفني» Technical Insolvency وعندما يكون ذا درجة خطيرة يطلق

عليه وصف «الحقيقي» Real Insolvency . فالعسر المالي الفني يحدث عندما لا يتوافر لدى المصرف نقد جاهز كافٍ لسداد حاجاته لفترة زمنية محدودة يستطيع بعدها سداد هذه الحاجات أو الوفاء بالالتزامات. وهذا يعني أنه قد يكون لدى المصرف أموال كافية لسداد التزاماته ومواجهة حاجاته ولكن هذه الأموال ليست سائلة أي أنها ليست نقداً جاهزاً.

أما العسر المالي الحقيقي فهو الأشد خطورة لأنه يتعلق بإفلاس المصرف وعدم كفاية الأموال المتحصلة لسداد الالتزامات المالية عليه.

وبناءً عليه، فإن على إدارة المصرف أن تعمل على التخطيط للسيولة من أجل تجنب المصرف الوقوع في العسر المالي سواء الفني أو الحقيقي. إن إدارة السيولة هي مسؤولية يومية للمصرف، فالمصارف تعاني من تذبذبات Fluctuations في أوضاع أصولها السائلة التي تعتمد على توقيتات وأحجام سحبات ودائع العملاء في المصرف. فالإدارة الجيدة هي التي تحافظ على مركز سيولة جيد مع الاحتفاظ بأقل نقدية ممكنة في خزانة المصرف.

وهناك أساليب كثيرة تستخدم للتخطيط للسيولة من أهمها: ١ -

1- قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة

: Expected Cashflow Statement

تعكس قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية التصورات المتعلقة بكميات المقبوضات والمدفوعات النقدية وأوقاتها خلال الفترة القادمة. وتتضمن هذه القائمة ثلاثة أقسام رئيسية هي: التدفق النقدي الداخل Inflow والتدفق النقدي الخارج Out-flow وصافي التدفق النقدي Net Cash Flow الذي هو الفرق بين التدفق النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج بعد الأخذ بعين الاعتبار الرصيد النقدي في بداية الفترة.

ومن المشاكل التي قد تواجه مدير الائتمان أثناء وضعه قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة كيفية تنسيق هذه التدفقات النقدية بحيث يكون موفقاً في تحقيق التوازن بين التدفق النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج. وتظهر حالات عدم التوازن عند وجود فائض في النقدية في أوقات معينة أو وجود عجز كبير في أوقات أخرى.

ولإعداد قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية، يتم تحديد الآثار النقدية للأنشطة كافة التي تمثلها البنود المتضمنة في قائمة الدخل، مع الأخذ بعين الاعتبار أن بنود المقبوضات والمدفوعات النقدية وقائمتيهما تعتمد على الأساس النقدي وليس على أساس الاستحقاق. بناءً على ذلك، فإن قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية تظهر كما يلي:

الجدول رقم (1)

قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة

خلال أشهر نيسان وأيار وحزيران، 2004

(مليون دينار)

البيان		الشهر	
		أيار	نيسان
		حزيران	
التدفقات النقدية الداخلة			
ودائع جارية	150	160	180
ودائع توفير	180	110	140
ودائع لأجل	200	170	210
تحصيل عمولات مستحقة لنا	20	30	10
تحصيلات من سداد القروض	600	450	500
إعادة حسم أوراق تجارية	50	60	80
استحقاق سندات	100	80	110
إجمالي التدفقات النقدية الداخلة	1300	1060	1230
التدفقات النقدية الخارجة			
طلبات سحب وودائع جارية	70	60	40
طلبات سحب وودائع توفير	90	70	50
طلبات سحب وودائع لأجل	110	90	120
دفع عمولات مستحقة علينا	10	20	10
منح قروض للعملاء	400	210	300
حسم أوراق تجارية	130	140	120
شراء أسهم وسندات	210	150	160
مصرفات نقدية	170	180	240
شراء أصول ثابتة	60	40	100
إجمالي التدفقات النقدية الخارجة	1250	960	1140
صافي التدفقات النقدية	50	100	90
النقدية في بداية الشهر	10	60	160
والنقدية المتاحة للصرف	60	160	250

من الجدول رقم (1)، يتبين لنا كيفية احتساب صافي التدفقات النقدية لكل شهر من الأشهر موضوع الدراسة، ففي البداية، احتسبت عناصر التدفقات النقدية الداخلة كافة ثم التدفقات النقدية الخارجة بأشكالها كافة. ومن خلال طرح التدفقات النقدية الخارجة من التدفقات النقدية الداخلة، يتوصل إلى صافي التدفقات النقدية.

وحتى تكون إدارة التدفقات النقدية ناجحة في أعمالها، فإن الأمر يتطلب تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بالإضافة إلى التنبؤ بتوقيت تلك التدفقات، ثم بعد ذلك، تحديد إجراءات مواجهة العجز أو الفائض المتوقع.

وفيما يتعلق بموقف السيولة، يذكر (هنري، 1996: ص 367) أن إدارة المصارف تأخذ بعين الاعتبار الأصول التي تعتقد بإمكانية تحويلها إلى نقدية عند الحاجة، بالإضافة إلى الخصوم التي قد تتطلب نقدية؛ أي تلك التي يحتمل أن تمثل تدفقات نقدية خارجة. فالأصول تتفاوت فيما بينها من حيث إمكانية تحويلها إلى نقدية؛ فهناك أصول يمكن تحويلها بالكامل إلى نقدية كالقروض إلى المصارف الأخرى، وهناك أصول يمكن تحويل جزء منها إلى نقدية مثل السندات الحكومية، وأصول يصعب تحويلها إلى نقدية نظراً للخسائر الرأس مالية التي قد يتكبدها المصرف إذا ما قرر التصرف فيها كالقروض العقارية.

2- الموازنة النقدية التقديرية Cash Projection

تعد الموازنة النقدية التقديرية بعد تجهيز قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة، حيث يؤخذ صافي التدفقات النقدية لإدخاله في الموازنة. ومن الجدير بالذكر أن المعلومات النقدية المتعلقة بأي شهر تعتمد على المعلومات النقدية للشهر السابق، كما تعتمد عليها المعلومات المتعلقة بالشهر اللاحق.

وتظهر الموازنة النقدية التقديرية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2)

الموازنة النقدية التقديرية خلال أشهر نيسان وأيار وحزيران، 2004

البيان

الشهر	نيسان	أيار	حزيران
رصيد أول الشهر	100	50	50
صافي التدفقات النقدية	50	100	90
إجمالي النقود المتاحة	150	150	140
الحد الأدنى من الرصيد النقدي الواجب الاحتفاظ به دوماً لمواجهة الطوارئ	100	100	100
الفائض / العجز آخر الشهر	50	50	40

يتبين لنا من الجدول رقم (2) أن الموازنة النقدية التقديرية تعتمد على رصيد أول الشهر الذي يضاف إلى صافي التدفقات النقدية الذي تم التوصل إليه في الجدول رقم (1) ثم يطرح منه الحد الأدنى من الرصيد النقدي الواجب الاحتفاظ به لمواجهة أي طارئ. ومن خلال الموازنة النقدية التقديرية، يمكن للإدارة أن تضع خطاً لاستثمار الفائض في مجالات قصيرة الأجل أو لتمويل العجز من خلال بيع استثمارات قصيرة الأجل.

إن من أهم فوائد الموازنة النقدية التقديرية أنها تساعد مدير الائتمان في المصرف على تحديد الفترات الزمنية التي من المتوقع أن يكون لدى المصرف فيها فائض وذلك حتى يمكن التخطيط لاستثماره مسبقاً، وكذلك تحديد الفترات الزمنية التي من المتوقع أن يكون لدى المصرف فيها عجز حتى يمكن التخطيط لتدبير الأموال اللازمة لسد هذا العجز. ولا شك في أن معرفة قيمة العجز والوقت المتوقع لظهوره مسبقاً يعطي لمدير الائتمان فرصة كافية للبحث عن أفضل المصادر لتمويل ذلك العجز.

2.2 التخطيط للربحية Profitability Planning

من أهم الأهداف التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها الحصول على عائد مناسب للمالكين أو المساهمين، وذلك من خلال الوصول إلى الاستخدام الأمثل للأموال المتاحة. إن تحقيق ربح مناسب أمر مهم جداً للمحافظة على القيمة السوقية لثروة مالكي المصرف بل وتعظيمها، وعلى إدارة المصرف أن تأخذ بعين الاعتبار معدلات الربحية التي تحققها المصارف الأخرى بحيث لا يقل مستوى ما يحققه المصرف من الأرباح عنها.

لا شك في أن هناك تعارضاً بين هدف الربحية وهدف السيولة؛ فإدارة المصرف لن تستطيع تحقيق سيولة كافية إلا على حساب قدرتها على توليد الأرباح. إن احتفاظ

المصرف بالأموال التي لديه كافة على شكل نقد سائل يحقق أقصى متطلبات السيولة لكنه لا يحقق أدنى متطلبات الربحية. وبالمقابل، لو أراد المصرف استثمار الأموال التي لديه كافة في مجالات محددة فإنه يحقق بذلك أعلى متطلبات الربحية لكنه لا يحقق أدنى متطلبات السيولة.

وبناءً عليه، فإن الربحية والسيولة هدفان متعارضان وعلى إدارة المصرف أن تحاول التوفيق فيما بينهما استناداً إلى مبدأ مبادلة العوائد المتوقع الحصول عليها من استثمار أموال البنك بالمخاطر التي يمكن أن تحدث عند عدم قدرة المصرف على الوفاء بالالتزامات التي عليه.

وللربحية العديد من المقاييس من أهمها:

1- العائد على الاستثمار:

يمكن إيجاد هذه النسبة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100\%$$

ويستخدم العائد على الاستثمار للحكم على مدى كفاءة الإدارة في استغلال الأصول أو الموجودات. ومن الأفضل توخي الحذر عند استخدام هذا المعدل؛ فقد تكون الأصول مقومة بأكثر أو بأقل من قيمتها الحقيقية مما يشير إلى إعطاء معلومات مضللة.

(Palfreman, 1984: p. 488)

2- العائد على حقوق الملكية:

يمكن استخراج العائد على حقوق الملكية (Return On Equity (ROE من خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الملكية}} \times 100\%$$

يقيس هذا العائد مدى قدرة حقوق الملكية من رأس مال وأرباح محتجزة واحتياطيها على توليد الأرباح بعد احتساب الضرائب عليها. وعلى الإدارة دائماً إجراء مقارنة معيارية Benchmarking بين معدل العائد على حقوق الملكية للمصرف ومعدل العائد على حقوق الملكية للمصارف الأخرى. كما يمكن إجراء هذه المقارنة بين معدل العائد على حقوق الملكية للعام الحالي مع معدل العائد على حقوق الملكية للأعوام السابقة. إن لهذا العائد أهمية كبيرة. وللدلالة على أهميته يمكننا القول إن المستقبل الوظيفي لأي مدير يعتمد أساساً على مدى تحقيق المدير للعائد على حقوق الملكية.

(Higgs, 1982: P. 39)

3- هامش الربح من الفوائد:

يمكن استخراج هامش الربح من الفائدة Interest Rate Profit من خلال المعادلة التالية:

هامش الربح من الفائدة =

$$\text{هامش الربح من الفائدة} = \frac{\text{الفوائد الدائنة - الفوائد المدينة}}{\text{الأصول العاملة}} \times 100\%$$

حيث تشكل الأصول العاملة الأصول التي تقوم بتوليد الأرباح المتأتية من أعمال المصرف الأساسية وهي قبول الودائع والإقراض، وبذلك فهي تتضمن الأصول كافة باستثناء النقدية والأصول الثابتة. ويعكس هامش الربح من الفائدة الذي هو الفرق بين الفوائد المقبوضة (الدائنة) والمدفوعة (المدينة) منسوباً إلى الأصول العاملة مدى مساهمة الأصول العاملة في توليد الأرباح الناتجة عن أعمال المصرف الأساسية.

أما من حيث أساليب التخطيط للأرباح فيمكن تجهيز قائمة الدخل التقديرية للفترة المقبلة، حيث تستخدم هذه القائمة أداة للرقابة في نهاية الفترة بعد مقارنتها مع الأرقام الفعلية التي تحققت خلال الفترة.

وحتى تعد قائمة الدخل التقديرية، يتم أولاً إجراء الدراسات اللازمة وعمل التنبؤات المطلوبة ومن ثم، يتم تجهيز قائمة الدخل التقديرية للفترة المقبلة بالمبالغ المتوقعة. فيما يلي قائمة دخل افتراضية لأحد المصارف عن عام 2005:

الجدول رقم (3)

قائمة الدخل التقديرية عن عام 2005 (ألف دينار)

		الإيرادات من الفوائد والعمولات
		<u>الفوائد الدائنة</u>
	10.000	
		<u>الفوائد المدينة</u>
	(2.000)	
	8.000	صافي الفوائد أو هامش الفائدة
	3.000	صافي العمولات
11.000		صافي الفوائد والعمولات
		<u>الإيرادات من غير الفوائد والعمولات</u>
		مقبوضات أرباح شركات تابعة
	1.000	
	1.500	أرباح أدوات مالية
	500	إيرادات تشغيلية أخرى
3.000		صافي الإيرادات التشغيلية
14.000		<u>المصروفات</u>
		نفقات الموظفين
	1.000	
	1.200	استهلاكات
	2.000	مخصص تسهيلات ائتمانية
(4.200)		مجموع المصروفات التشغيلية
9.800		<u>صافي الدخل من التشغيل</u>
900		إيرادات غير تشغيلية
10.700		صافي الدخل قبل الضريبة
(4.280)		ضريبة الدخل (40%)
6.420		صافي الدخل بعد الضريبة

ومما تجدر الإشارة إليه أن التخطيط الائتماني يركز على الجزء الأول من قائمة الدخل وهو المتعلق بتقديرات صافي الفوائد والعمولات، فطبيعة عمل دائرة الائتمان بالمصرف تتعلق بمنح الائتمان من الودائع التي لدى المصرف، ومن ثم، يقع على عاتق دائرة الائتمان بالمصرف إجراء التنبؤات المتعلقة بحجم التسهيلات الائتمانية المتوقعة للفترة القادمة وذلك بعد دراسة السوق واتجاهات النشاط الاقتصادي والسياسات المالية والنقدية للدولة لتقدير حجم الودائع المتوقع الحصول عليها وحجم الائتمان المتوقع منحه.

3. التنظيم الائتماني Credit Orgnizing

ترتبط إدارة الائتمان في المصرف عادة بالإدارة العليا وذلك لطبيعة عمل إدارة الائتمان ولما تحمله نتائج أداؤها من عوائد ومخاطر تؤثر على ربحية المصرف ومستقبله، ومن ثم فإن لهذه الإدارة أهمية كبيرة في تحديد مدى ربحية المصرف أو حجم خسارته. ومن جانب آخر، فإن طبيعة العمل في هذه الإدارة تجعلها على اطلاع كامل حول المعلومات المتعلقة بالمتعاملين والمصرف. وسرية هذه المعلومات تقتضي عدم تداول المعلومات إلا في أضيق الحدود وعبر قنوات مباشرة بين هذه الإدارة و(1)متخذي القرار. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإشراف المباشر من جانب الإدارة العليا على أعمال دائرة الائتمان تكون بهدف ضمان حسن سير الأمور فيها ولأجل الوصول إلى مستوى جيد من الخدمة المقدمة إلى المتعاملين.

ترتبط إدارة الائتمان بعلاقات عمل وثيقة مع باقي إدارات المصرف وأقسامه بحكم طبيعة عملها، ومن ثم، فإن الاتصالات بين إدارة الائتمان والإدارات الأخرى هي باتجاهين: فإدارة الائتمان تقوم بالاتصال مع الإدارات الأخرى لمحاولة الحصول على معلومات عن المتعاملين المتقدمين بطلبات اقتراض، والإدارات الأخرى تقوم كذلك بالاتصال مع إدارة الائتمان للحصول على معلومات عن التسهيلات الائتمانية التي منحت للمتعاملين. لذلك، من الضروري أن يكون هناك تنسيق جيد بين إدارة الائتمان والإدارات والأقسام الأخرى في المصرف وذلك حتى تسير الأمور بدون معوقات أو مشاكل ولكي يؤدي العمل بكفاءة. ومهما كان اسم الوحدة الإدارية المسؤولة عن الائتمان أو دائرة الائتمان أو قسم الائتمان أو دائرة التسهيلات الائتمانية أو وحدة التسهيلات الائتمانية أو دائرة القروض أو قسم القروض، فإن المهام الأساسية التي تقوم بها الدائرة أو القسم المسؤول عن منح الائتمان يمكن أن تشمل ما يلي: (ارشيد وجودة، 1999: ص 35)

- استقبال نماذج طلبات التسهيلات من طالبي الائتمان وترتيب المقابلات الشخصية معهم والقيام بالزيارات الميدانية إذا استدعى الأمر، وتجميع المعلومات اللازمة عنهم وعن أعمالهم وعن السوق.
- دراسة متأنية وتحليل دقيق شامل لطلبات التسهيلات.
- مناقشة المعلومات المقدمة في نماذج التسهيلات وعرض نتائج الدراسة والتوصيات المقدمة إلى متخذي القرار في الوحدة الإدارية مع بيان البدائل المقترحة.
- اتخاذ الإجراءات ذات الطابع الفني والتنفيذي كافة بدءاً من الحصول على المستندات المساندة وتنظيم الضمانات والعقود المختلفة، إلى تبليغ الأقسام المعنية بحجم

التسهيلات التي تقرر منحها وشروط التعامل الخاصة بها.
إدارة التسهيلات الممنوحة للمتعاملين ومتابعة كيفية توظيفها واستحقاقاتها
للتأكد من تنفيذ الشروط المتعلقة بها، إضافة إلى متابعة أوضاع المتعاملين وأعمالهم
والتطورات التي يمكن أن تطرأ عليها والعمل على معالجة النتائج المترتبة عليها
كذلك.

متابعة المتعاملين في تسديد التزاماتهم وملاحقة المتأخرين عن الدفع وإجراء
المفاوضات معهم وعمل التسويات اللازمة إذا تطلب الموقف ذلك.
المحافظة على سرية المعلومات المتداولة وحفظ المستندات والمعلومات بصورة آمنة
من النواحي كافة.

وتقوم دائرة الائتمان المصرفي بتطبيق سياسات الائتمان الموضوعة التي ينبغي
أن تكون مكتوبة وموزعة على الموظفين العاملين في مجال الائتمان كافة وذلك لأجل
تطبيقها بدون الحاجة إلى البحث عن اجتهادات شخصية أو اللجوء إلى تفسيرات ذاتية.
ومن أهم الأدوات المستخدمة في التنظيم الائتماني عملية إجراء موازنة بين مصادر
الأموال واستخداماتها. ووفق جدول موازنة مصادر الأموال مع استخداماتها، يتم توزيع
تلك المصادر على الاستخدامات تبعاً لأولويات محددة؛ فيأتي في مقدمة هذه الأولويات
الصندوق والاحتياطيات النقدية فالأرصدة لدى المصارف الأخرى فأذونات الخزينة
والسندات الحكومية ثم التسهيلات الائتمانية المباشرة فالاستثمارات الأخرى ثم شراء
الأصول الثابتة وغيرها.

وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4) التالي (بنك افتراضي):

مصادر الأموال النقدية		استثمارات الأموال النقدية													
الإجمالي	أخرى	أصل	تأجيل	أخرى	استثمارات	تسهيلات	استثمارات مباشرة	مستندات	أذون خزينة	أرصدة لدى	مصارف أخرى	التقنية	المستحق	الإجمالي	المصادر
5	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	-	5	5
40	-	-	-	4	15	6	2	8	2	2	2	8	40	40	40
50	-	-	-	-	27	2	10	10	3	3	3	10	50	50	50
50	-	-	-	-	34	-	-	-	-	-	-	10	50	50	50
10	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	10	10	10
12	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12	12
3	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	3	3	3
1	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	171	171
171	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28	13	-	-
الإجمالي	الإجمالي	المستحق	المستحق	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي

(4) جدول رقم
جدول موازنة مصادر الأموال النقدية مع استثمارات
(ملحقين ديبيان)

ووفق هذا الجدول، تعتمد طريقة التوزيع على أساس أن يتم توزيع كل مورد على الاستخدام أو الاستخدامات التي تناسب استحقاق المصدر. ف شراء الأصول الثابتة يتم عادة من رأس المال وليس من ودائع العملاء، والتسهيلات الائتمانية المباشرة تتم من ودائع العملاء وليس من ودائع المصارف الأخرى. وهنا ينبغي الأخذ بعين الاعتبار درجة استقرار الودائع وثباتها، فتستغل نسبة كبيرة من الودائع المستقرة في تسهيلات ائتمانية مباشرة، أما الودائع الأقل استقراراً فيمكن استغلالها في تمويل الصندوق أو الأرصدة لدى المصرف المركزي أو في شراء أدوات خزينة وسندات حكومية.

إن عملية توزيع مصادر الأموال النقدية على استخداماتها تتم وفق الأهداف الموضوعية للفترة القادمة فيما يتعلق بالسيولة ومستوى التوظيف ومعدلات الربحية المخططة.



تدريب (1)

أجرت الدائرة الائتمانية في مصرف المستقبل دراسة هدفها التنبؤ ببعض المعلومات المالية عن الفترة القادمة. وفيما يلي المعلومات المالية المطلوبة المتعلقة بالأشهر الأربعة الأولى من عام 2005 (مليون دينار).

المعلومات المالية	كانون ثاني	شباط	آذار	نيسان
ودائع جارية	15	17	19	20
ودائع توفير	10	12	12	12
ودائع لأجل	21	12	27	35
سحب ودائع جارية	3	3	2	3
سحب ودائع توفير	1	1	1	2
سحب ودائع لأجل	4	3	4	3
تحصيل فوائد وعمولات	1	1	1	1
دفع فوائد وعمولات	2	2	2	3
حسم أوراق تجارية	1	2	1	2
إعادة حسم أوراق تجارية	-	1	-	-
قروض العملاء	45	48	52	15
تسديدات قروض	10	9	8	11
مصروفات إدارية وعمومية	5	6	9	7
تحصيل أرباح أسهم	1	1	-	-

المطلوب:

إعداد قائمة المقبوضات والمدفوعات علماً بأن الحد الأدنى للرصيد الواجب الاحتفاظ به في نهاية كل شهر من الأشهر الأربعة هو 5 ملايين دينار، والرصيد النقدي في بداية شهر كانون ثاني كان مليوني دينار.



تدريب (2)

بالاعتماد على المعلومات الواردة في التدريب رقم (1)، المطلوب تجهيز الموازنة النقدية التقديرية لمصرف المستقبل وذلك فيما يتعلق بالأشهر الأربعة الأولى من عام 2004.



أسئلة التقويم الذاتي (1)

- 1- وضح الاختلافات بين صافي الربح وصافي التدفقات النقدية.
- 2- ما المقصود بهامش الربح من الفائدة وكيف يتم استخراجها؟
- 3- ما المهام التي تقوم بها دائرة الائتمان في المصرف؟
- 4- تقوم دائرة الائتمان بتطبيق سياسات الائتمان الموضوعة التي ينبغي أن تكون مكتوبة وموزعة على العاملين في مجال الائتمان كافة. وضح ما يمكن أن يحدث فيما لو لم تكن هناك سياسات ائتمان مكتوبة وموزعة على العاملين في مجال الائتمان، مع إعطاء مثال على ذلك.

4. الرقابة الائتمانية Credit Control

تعد عملية تنظيم الائتمان المصرفي مهمة جداً لما لها من آثار كبيرة على النشاط الاقتصادي وأسعار الفائدة ومعدلات التضخم. فإذا كان حجم الائتمان المصرفي أقل من اللازم فإن ذلك قد يؤدي إلى كساد اقتصادي، وإذا كان حجم الائتمان المصرفي أكثر من اللازم فإن ذلك قد يؤدي إلى ارتفاع معدل التضخم ومن ثم، انخفاض القيمة الشرائية للنقود.

وبناءً عليه، فقد قامت المصارف المركزية بدورها في تنظيم الائتمان ومراقبة مجالات استخدامه، فقد استخدمت العديد من الأدوات للتأثير في حجم الائتمان ونوعيته بهدف الوصول إلى مرحلة من الاستقرار الاقتصادي. وقد وضع الكثير من القوانين وأصدر العديد من التعليمات التي تنظم عملية إصدار النقود وعرض النقود وتنظيم الائتمان المصرفي. تلجأ السلطات النقدية أو المصارف المركزية في عملية تنظيم الائتمان إلى ثلاثة أنواع من الرقابة تستعمل كل منها عدداً من الأساليب الخاصة بها حيث تختلف هذه الأساليب من اقتصاد إلى آخر حسب اختلاف مستوى النمو الاقتصادي وتغير الظروف الاقتصادية السائدة، وكذلك حسب أهداف الرقابة على الائتمان. وأنواع الرقابة في هذا المجال هي:

أولاً: الرقابة الكمية على الائتمان Quantitative Credit Control

تهدف الرقابة الكمية على الائتمان إلى التأثير في الحجم الكلي للائتمان الذي تقوم المصارف بمنحه إلى عملائها من الأفراد والشركات، وذلك دون الاهتمام بحجم الائتمان الخاص بكل قطاع من القطاعات الاقتصادية. وبناءً على ذلك، يتم التركيز على حجم الأموال النقدية المتوافرة لدى المصارف التي من خلالها تتم عملية التأثير في قدرة هذه المصارف على منح الائتمان.

وهناك، إجمالاً، أربعة وسائل تستخدمها المصارف المركزية في مجال الرقابة الكمية على الائتمان:

أ- سعر إعادة الخصم

قد يلجأ الكثير من المصارف إلى إعادة خصم الأوراق التجارية المخصصة لديها بواسطة المصرف المركزي وذلك مقابل نسبة معينة يأخذها المصرف المركزي تسمى سعر إعادة الخصم Rediscounting Rate. وعادةً ما يكون سعر إعادة الخصم أقل بقليل من سعر الخصم الذي يحصل عليه المصرف من خصم الأوراق التجارية لعملائه. ومن ثم، فإن سعر

إعادة الخصم يشجع المصارف أو لا يشجعها على إعادة خصم الأوراق التجارية التي لديها مما يؤثر، من ثم، في حجم النقود التي لديها ويزيد قدرتها على منح الائتمان.

وقد يسلك المصرف المركزي في هذا المجال أحد طريقتين:

1- تعديل سعر إعادة الخصم. مما يؤثر في تغيير سعر الفائدة على القروض؛ فإذا أراد المصرف المركزي تخفيض حجم الائتمان فإنه يقوم بزيادة سعر إعادة الخصم. فترتفع بذلك أسعار الفوائد، مما يؤدي إلى تخفيض الطلب على القروض لارتفاع تكلفة الحصول عليها.

2- التشدد / التساهل في شروط إعادة خصم الأوراق التجارية المقدمة من المصارف لإعادة خصمها. فالتشدد في وضع هذه الشروط يؤدي إلى تخفيض قيمة الأوراق التجارية المعاد خصمها مما يؤثر في مدى توافر الأموال النقدية في المصارف.

ويشكك كثير من الاقتصاديين في جدوى استخدام سعر إعادة الخصم سلاحاً للتأثير في حجم الائتمان المصرفي. وفي واقع الحال، فإن مجرد الإعلان عن نية المصرف المركزي تعديل سعر إعادة الخصم، فإن ذلك قد يكون له نوع من الآثار النفسية على حجم الائتمان الذي تمنحه المصارف.

ويرجع عدم أهمية تعديل سعر إعادة الخصم على الحجم الكلي للائتمان إلى عدة أسباب منها:

أ- تشكل تكلفة الاقتراض نسبة ضئيلة من التكلفة الكلية للمنتج.

ب- وجود فائض من السيولة النقدية لدى المصارف مما يقلل من اعتمادها على المصارف المركزية بقصد الاقتراض.

إن تطبيق هذه الوسيلة قد صادف العديد من المعوقات وتعرض إلى الكثير من الانتقادات منها عدم إمكانية تقدير آثار التغيير في سعر إعادة الخصم على كمية الأوراق التجارية المخصصة.

ب- عمليات السوق المفتوحة

عمليات السوق المفتوحة Open Market Operations: هي وسيلة تستخدمها المصارف المركزية للتأثير في حجم الائتمان وذلك من خلال قيام المصارف المركزية بعمليات شراء أوراق مالية وبيعها في أسواق النقد والمال. (عبدالله، 1999: ص 238)

فإذا رغب المصرف المركزي في سحب جزء من الأموال الفائضة لدى المصارف التجارية، فإنه يقوم ببيع أوراق مالية في السوق النقدية ويقبض ثمنها من هذه المصارف، مما يخفض من قدرتها على منح الائتمان.

أما في حالة انخفاض مستوى النشاط الاقتصادي، والرغبة في معالجة الكساد عن طريق زيادة الإنفاق الكلي، فإن المصرف المركزي يدخل السوق النقدية مشترياً بعض السندات والأوراق المالية، مقابل شيك مسحوب على المصرف المركزي يحصل عليه البائع الذي سوف يودع هذا الشيك لدى المصرف التجاري الذي يتعامل معه، فتزداد الودائع بمقدار الشيك، وتزداد الشيكات تحت التحصيل. وعندما يقدم المصرف التجاري الشيك المذكور إلى المصرف المركزي للتحصيل، يقوم المصرف المركزي بزيادة ودائع المصرف التجاري المحفوظة لديه، وتزداد الاحتياطيات النقدية للمصرف التجاري لدى المصرف المركزي. ومن ثم، يصبح بإمكان المصرف التجاري أن يزيد حجم الائتمان بمقدار يزيد عدة أضعاف على مقدار الزيادة في الاحتياطيات النقدية لدى المصرف المركزي. (شامية، 1993: ص 330)

ومما يقلل من أهمية استخدام هذه الوسيلة وفعاليتها في توجيه الائتمان المصرفي وجود سيولة نقدية مرتفعة في المصارف التجارية؛ ففي مثل هذه الحالة، تقوم المصارف التجارية بشراء ما يعرضه المصرف المركزي من أوراق مالية من السيولة الفائضة التي لديها بدون أن يؤثر ذلك في توجيه الائتمان.

ج- تغيير نسبة احتياطي النقد الذاتي

لقد منح كثير من الدول مصارفها المركزية الحق في فرض نسبة الاحتياطي النقدي وتعديلها. وهي نسبة مئوية محددة من إجمالي الودائع يجب على المصرف التجاري أن يحتفظ بها في حساب المصرف المركزي. والهدف من فرض نسبة الاحتياطي النقدي هو لضمان حقوق المودعين والمساهمين في حالة تعرض المصرف للفشل.

فإلزام المصارف بالاحتياطي النقدي يحد من اندفاع مديري المصارف إلى إقراض كل ما لديهم من أموال مما يؤثر في قدرة المصارف على الوفاء بمتطلبات السيولة. بالإضافة إلى ذلك، فإن فرض نسبة الاحتياطي النقدي وتعديلها يمكن أن يستخدم وسيلة لتوجيه الائتمان؛ فإذا زادت نسبة الاحتياطي النقدي، فإن ذلك يعني احتفاظ المصرف بأموال أكثر في حساب المصرف المركزي مما يحد من قدرته على منح الائتمان.

أما إذا انخفضت نسبة الاحتياطي النقدي، فإن ذلك يعني احتفاظ المصرف بأموال أقل في خزائن المصرف المركزي مما يزيد من الأرصدة الموجودة في حساب المصرف نفسه ويزيد من قدرته على منح الائتمان.

د- تعديل نسبة السيولة القانونية

حددت المصارف المركزية في كثير من الدول نسبة السيولة القانونية التي على المصارف التجارية التقيد بها. وتتمثل نسبة السيولة القانونية في ضرورة احتفاظ المصارف التجارية بمعدل لا يقل عن نسبة مئوية محددة من إجمالي الودائع على شكل أصول سائلة.

تؤدي زيادة نسبة السيولة القانونية إلى ضرورة قيام المصرف التجاري بزيادة الأصول السائلة لديه مما ينعكس، من ثم، على قدرة المصرف على منح الائتمان. والعكس بالعكس، ففي حالة تخفيض نسبة السيولة القانونية، يصبح لدى المصارف التجارية مجال أكبر لتخفيض الأصول السائلة التي يملكها مما يزيد من قدرته على منح الائتمان.

ثانياً: الرقابة النوعية على الائتمان Qualitative Credit Control

تتعلق الرقابة النوعية على الائتمان بالوسائل التي يمكنها التأثير في الائتمان المصرفي من حيث النوعية وليس من حيث الكم. ويتم اللجوء إلى الرقابة النوعية في حالات تركيز الائتمان في قطاعات غير مرغوب بها من جانب السلطات النقدية. ومن ثم، فإن هذه الوسائل توجه الائتمان نحو القطاعات المرغوب فيها من خلال:

1- إصدار تعليمات تنص صراحة على عدم السماح للمصارف بالإقراض في المجالات غير المرغوب فيها.

2- اشتراط ضرورة موافقة المصرف المركزي على القروض التي تزيد على مقدار معين.
3- إعادة خصم الأوراق التجارية التي تتعلق بمجالات معينة كالصادرات أو الإنتاج أو الإسكان.

4- تخفيض أسعار الفوائد على القروض المتعلقة بالمجالات المرغوب فيها ورفع أسعار الفوائد فيما يتعلق بالقروض في المجالات غير المرغوب فيها.

ومن الجدير بالذكر أن الرقابة النوعية لا تكون فعالة إلا إذا تعاون أصحاب المشاريع وتجاوبوا مع المصرف المركزي فيما يهدف إليه؛ فقد يستخدم أصحاب المشاريع القروض المصرفية التي منحت لهم في المجالات المرغوب فيها، وفي الوقت نفسه، يقومون بتخصيص أموالهم الخاصة واستخدامها في مجالات أخرى غير مرغوب فيها.

ثالثاً: الإقناع الأدبي Moral Suation

قد تلجأ المصارف المركزية إلى أسلوب الإقناع الأدبي في توجيه الائتمان من خلال تشجيع المصارف على التعاون معها في مجال تنفيذ السياسة الائتمانية. وقد يتخذ الإقناع الأدبي عدة صيغ وأشكال؛ فقد يقوم محافظ المصرف المركزي بإسداء النصح والإرشاد ومحاولة إقناع المصارف التجارية بعدم التوسع في منح الائتمان، أو التوسع في منح الائتمان.

مثل هذه النصائح والإرشادات غير ملزمة للمصارف التجارية، لا من حيث طريقة التنفيذ ولا من حيث وقت التنفيذ. فقد يقوم المصرف بتنفيذ هذه النصائح جزئياً وعلى فترات طويلة، أو قد يقوم بتنفيذها كلياً بأسرع وقت أو في وقت لاحق. كما أن المصرف التجاري قد لا يقوم بالتنفيذ أصلاً بدون الحاجة إلى إبداء الأسباب أو إعطاء المبررات. أما من حيث الرقابة الائتمانية على مستوى المصرف نفسه فإنه يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

1.4 الرقابة السابقة على نشاطات المصرف

تهدف الرقابة السابقة على نشاطات المصرف إلى تحقيق أكبر عائد ممكن بالإضافة إلى تقليل المخاطر المتعلقة بنقص السيولة. وتتوقف قدرة المصرف على تحقيق الربحية على قدرته على اختيار أقل مصادر التمويل تكلفة وقدرته على اختيار مجالات الاستثمار التي تحقق أعلى ربح ممكن بعد الأخذ بعين الاعتبار الحصول على ضمان مناسب. أما الرقابة السابقة على سيولة المصرف فيقصد بها إدارة التدفقات النقدية والتنبؤ مسبقاً بأحجامها وتوقيتاتها للوصول مبكراً إلى احتمالات حدوث عجز أو فائض في صافي هذه التدفقات النقدية، ومن ثم، اتخاذ الإجراءات الضرورية لمواجهتها. ومما يجدر ذكره أن حجم صافي التدفقات النقدية يتأثر بطبيعة التدفقات النقدية سواء التدفقات النقدية الداخلة أو التدفقات النقدية الخارجة. فقد تكون هذه التدفقات النقدية مجدولة Scheduled حيث تتوافر للمصرف معلومات بشأنها من حيث حجمها وأوقات دفعها أو قبضها مثل قبض أقساط القروض أو دفع مرتبات العاملين بالشركات المتفقة مع المصرف وفق جداول محددة ترسلها تلك الشركات. كما قد تكون هذه التدفقات النقدية غير مجدولة Unscheduled حيث يمكن للمصرف التنبؤ بها لكن معلوماتها غير مؤكدة فيما يتعلق بحجمها وأوقات حدوثها، مثل السحوبات والودائع للمزارعين والشركات الزراعية. وهناك نوع ثالث من التدفقات النقدية هي التدفقات النقدية غير المتوقعة Unexpected التي لا يمكن التنبؤ بها أو توقعها