

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

الشعبة: علوم المالية والمحاسبية التخصص: التدقيق و مراقبة

التسيير

كفاءة مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA "وكالة مستغانم"

تحت إشراف الدكتور:

مقدمة من طرف الطالبة:

قدال زين الدين

حقاني عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	قدال زين الدين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	شهيدة عبد الله	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

الإهداء

إلى الذي نور شمعة دربي وعمل على تعليمي حفظه الله وأطال في عمره

"والدي الغالي"

إلى من أوصانا بها الرسول ثلاثا

"أمي الغالية"

إلى جدتي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من أرى سعادة في أعينهم وارتاح وأنا بينهم

إخواتي "محمد"، "إسماعيل"، "يوسف"، "منير"

إلى خالتي مليكة وعائلتها

إلى صديقتي ورفيقة دربي "عبدو شهيرة"

كما أهدي هذا العمل إلى كل من "فتيحة، رحمة، فوزية، عائشة، نعيمة، نورية، سميرة، سعاد،

خيرة، شهناز، وشهرزاد، وحسين وعبد الباسط"

إلى أستاذي الفاضل "زين الدين قдал"

إلى كل من عائلة حقاني وبن حراث وبوهني وعبدو

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على انجاز هذا البحث ويسر لي سبيل إتمامه ويعود له الفضل الكامل أتقدم بالشكر والتقدير لدكتور " زين الدين قдал " على قبول الإشراف على انجاز هذا البحث والدعم الذي قدمه لنا والنصائح والإرشادات التي سهلت في انجاز هذا البحث

كما أتوجه بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة البحث وإثرائه بأرائهم الثمينة وأتوجه بالشكر الجزيل لكل عمال البنك الوطني الجزائري " وكالة مستغانم " خاصة نائب مدير الوكالة كما أتوجه بالشكر إلى من ساهم معي لانجاز هذا البحث المتواضع " شهيرة "، " فتيحة "، " عبد الباسط "

كما أشكر كافة الأساتذة الكرام للكلية الذين أعانونا على طلب العلم خلال مسيرتنا الدراسية وأتقدم بالشكر كافة عمال المكتبة الجامعية الذين كانوا سنداً وعوناً لنا في إتمام هذا البحث ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من مد يد العون لانجاز هذا العمل المتواضع ولو بالسؤال عن مصيره.

الفهرس

الصفحة	محتوى الفهرس
	شكر والتقدير
	الإهداء
IV-I	الفهرس المحتويات
04-01	المقدمة العامة
05	الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير في النظام المصرفي
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: عموميات حول النظام المصرفي
07	المطلب الأول: تعريف النظام المصرفي
08	المطلب الثاني: أنواع النظام المصرفي
09	المطلب الثالث: أهمية النظام المصرفي
10	المبحث الثاني: خصوصيات مراقبة التسيير في النظام المصرفي
10	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير في النظام المصرفي
11	المطلب الثاني: أهمية مراقبة التسيير في النظام المصرفي
12	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير في النظام المصرفي
17	المبحث الثالث: مساهمة مراقبة التسيير في إدارة المخاطر المصرفية
17	المطلب الأول: مفهوم وأنواع مخاطر مصرفية
21	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية
22	المطلب الثالث: مساهمة مراقبة التسيير في إدارة المخاطر المصرفية
24	خاتمة الفصل
25	الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري
26	مقدمة الفصل
27	المبحث الأول: عموميات حول النظام المصرفي الجزائري

27	المطلب الأول: تعريف النظام المصرفي الجزائري
27	المطلب الثاني: الإصلاحات التي مرا بها النظام المصرفي الجزائري
32	المطلب الثالث: خصائص و مميزات الجهاز المصرفي الجزائري
37	المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية والموازنات التقديرية
37	المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية
41	المطلب الثاني: نظام الموازنات التقديرية
41	المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري
41	المطلب الأول: لوحة القيادة
42	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
49	خاتمة الفصل
50	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في البنك الوطني الجزائري " وكالة مستغانم "
51	مقدمة الفصل
52	المبحث الأول: عموميات حول البنك الوطني الجزائري
52	المطلب الأول: نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري
53	المطلب الثاني: مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري
55	المطلب الثالث: تنظيم البنك الوطني الجزائري
57	المبحث الثاني: عموميات حول وكالة مستغانم
57	المطلب الأول: التعريف بالوكالة
58	المطلب الثاني: تنظيم وكالة مستغانم
60	المطلب الثالث: أنشطة وكالة مستغانم
63	المبحث الثالث: المراقبة التسيير داخل وكالة مستغانم
63	المطلب الأول: تقييم نظام مراقبة التسيير في الوكالة
64	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير المطبقة في الوكالة
65	خلاصة الفصل

66	الخاتمة العامة
69	قائمة المراجع
	الملخص

المقدمة العامة:

تتوافق الآراء حول الدور المتعاظم والأهمية المتزايدة للمؤسسات المالية والبنوك في الاقتصاد العالمي والمحلي، من خلال مختلف الفرص التمويلية والخدماتية التي أصبحت توفرها هذه المؤسسات، حتى أصبح القطاع المالي والمصرفي عصب الحياة الاقتصادية وشريانها، إلا أن هذه الأهمية وهذا الدور جلب معه بعض المخاطر التي تواكب نشاط النظام المصرفي حتى أصبح النظام المصرفي مصطلح مرادف للتنمية وتطور من جهة وعنوان للمخاطر والأزمات من جهة أخرى، ومن أجل ذلك تعمل الهيئات الدولية والمؤسسات العالمية جنباً إلى جنب مع البنوك والمؤسسات المالية بمختلف أنواعها ونشاطاتها على ضبط رقعة ومساحة تطور المخاطر وعدم السماح لها بالتأثير على باقي النشاطات الاقتصادية، الأمر الذي عجل ببلورة اتفاقيات وقوانين تخدم هذا الاتجاه متمثلة في اتفاقيات بازل الثلاث التي تعتبر أحد أوجه هذا السعي.

ولمواجهة ومجابهة كل ما يشكل عائقاً وتهديداً للاستقرار المنظومة المالية والمصرفية، أصبح من الضروري تحسين السلوك الإداري للبنوك والمؤسسات المالية عن طريق تطوير الأنظمة والأساليب الإدارية، وبناء أنظمة متابعة والتقييم مستمر للعمل الإداري، لمواكبة تطور المخاطر وتنوعها وتعددتها، مما جعل البحث المستمر عن تطوير الأنظمة الرقابية يميز المؤسسات المالية والمصرفية في هذا العصر، فمع بداية القرن الماضي بدأ ظهور نظام مراقبة التسيير كآلية مهمة تساهم في تسهيل عمليات متابعة تنفيذ الأنشطة والوظائف باستخدام مختلف الأدوات التقليدية منها والحديثة.

وبما أن الجزائر تعبر من الدول النامية، فنظامها المصرفي يعاني من بعض النقائص والعوائق، وبحكم أهمية إصلاح النظام المصرفي والدور الذي يمكن أن يلعبه في مرحلة الانتقال من اقتصاد مركزي موجه إلى اقتصاد السوق، وفي ظل محيط تنافسي واسع عرف قفزة نوعية مغايرة منذ صدور قانون 10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض ومن هذا الصدد سوف نتطرق إلى مراقبة التسيير داخل النظام المصرفي الجزائري، وبما أن نظام مراقبة التسيير يعتبر مجموعة من الأدوات التسييرية التي تختلف بدورها من مصرف إلى آخر ومن مؤسسة مالية إلى أخرى، يستوجب البحث عن الأدوات ذات كفاءة.

إشكالية الدراسة:

نظراً للاهتمام المتزايد بالقطاع المالي والمصرفي والمشاكل التي يواجهها بالرغم من الإصلاحات التي تعرض لها النظام المصرفي الجزائري من أجل النهوض بهذا القطاع إلا أنه لا يزال يعاني من بعض المشاكل لا بد من تطويره والاهتمام به وزيادة كفاءته ولقد جاءت هذه الدراسة لمساهمة في تطوير النظام المصرفي الجزائري ومن هذا المنطلق نتطرق إلى طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى كفاءة مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية::

- فيما تتمثل مراقبة التسيير في النظام المصرفي؟

- ما هي أدوات مراقبة التسيير وفيما تكمل أهميتها؟
- ما مدى تطبيق مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري؟

فرضيات الدراسة:

- نظام مراقبة التسيير آلية فعالة في إدارة المخاطر البنكية.
- لوحة القيادة وبطاقة المتوازن أدوات حديثة في النظام المصرفي الجزائري.
- نظام مراقبة التسيير في نظام المصرفي الجزائري ذو كفاءة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية بحثنا هذا في النقاط التالية:

- حيوية الموضوع ودوره في تطوير الاقتصاد.
- أهمية تحسين السلوك الإداري في النظام المصرفي الجزائري بصفته محرك للتنمية.
- حاجة المؤسسات الجزائرية عموما والنظام المصرفي خصوصا للنظام مراقبة التسيير.

أهداف الدراسة:

وضعت هذه الدراسة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

معرفة واقع مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري.

- الكشف عن الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في إدارة المخاطر.
- محاولة الكشف عن أدوات مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري ومدى كفاءتها وتماشيا مع خصوصية هذا النظام.
- تحسين أداء المصارف والمؤسسات المالية من خلال تطوير أدوات مراقبة التسيير.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إجمال أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الرغبة في معرفة مدى مساهمة مراقبة التسيير في إدارة المخاطر.
- الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير في النظام المصرفي.
- تسليط الضوء على مراقبة التسيير ومدى كفاءتها في النظام المصرفي الجزائري.

إطار وحدود الدراسة:

الموضوع: تهدف دراستنا هذه إلى إبراز مدى كفاءة مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على تشخيص واقع مراقبة التسيير في البنك الوطني الجزائري " وكالة مستغانم".

الحد الزمني: تمت الدراسة خلال فترة التريص التي دامت ثلاثون يوما على مستوى البنك الوطني الجزائري " وكالة مستغانم".

منهج الدراسة:

بغرض الايجابية على الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات، اعتمدنا في دراستنا هذه على منهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث مع الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير تلك المعلومات واستخلاص نتائج منها هذا في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فسوف نحاول الاعتماد على منهج خاص بدراسة الحالة بغرض البحث المفصل لحالة معينة على أرض واقع وإسقاط نتائج الدراسة عليها.

صعوبة الدراسة:

أثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا الصعوبات التالية:

- قلة المراجع ذات الصلة بالموضوع.
- صعوبة جمع في وكالة مستغانم.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات التالية:

- المؤلفات العلمية.
- الرسائل الجامعية.
- المداخلات العلمية.
- المجالات العلمية.
- الوثائق مقدمة من وكالة BNA مستغانم.

هيكل الدراسة:

بناء على الإشكالية الرئيسية للبحث وبعد وضع التساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها، سنقوم بتقسيم هذا البحث إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي، حيث تضمن الجانب النظري فصلين يحتوي الفصل الأول على ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب، أما الفصل الثاني يحتوي على ثلاث مباحث المبحث الأول يحتوي على ثلاث مطالب و مبحث الثاني والثالث يحتويان كل منهما على مطلبين، أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصل مقسم على مبحثين كل مبحث فيه ثلاث مطالب كالتالي:

الفصل الأول: سنعالج في هذا الفصل عموميات عن النظام المصرفي بمفهومه وأنواعه وأهميته كمبحث الأول، خصوصيات مراقبة التسيير في النظام المصرفي بمفهومها وأهميتها وأدواتها كمبحث ثاني، مساهمة مراقبة التسيير في إدارة المخاطر المصرفية بمفهوم المخاطر وأنواعها ومفهوم إدارة المخاطر المصرفية ومساهمة نظام مراقبة التسيير في إدارة المخاطر المصرفية كمبحث الثالث.

الفصل الثاني: خصصنا هذا الفصل لإبراز مفهوم النظام المصرفي الجزائري والإصلاحات التي مر بها وخصائصه ومميزاته كمبحث الأول، والنظام الرقابة الداخلية وموازنات التقديرية كمبحث ثاني، والأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لوحدة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن كمبحث ثالث.

الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري BNA وكالة مستغانم.

مقدمة الفصل:

إن التطور الذي شهدته اقتصاديات دول العالم من خلال وجود اقتصاد بلا حدود، جعل من هذه الدول تبحث عن نظام مصرفي يساعدها على وضع سياسة اقتصادية و مالية تترجم إستراتيجيتها في السوق. و نظرا للدور المهم و الفعال للمؤسسات المالية و البنوك في تكوين و مع رؤوس الأموال و إعادة دمجها في الاقتصاد. مما ينجر عنه مخاطر مصرفية بسبب اتساع و تنوع أعمال البنوك و المؤسسات المالية، و للحد من هذه المخاطر و جب وضع أسلوب رقابة فعال و المتمثل في نظام مراقبة التسيير، حيث يعمل على هذه النظام على خلق التنسيق بين العمليات المختلفة داخل المصرف و المؤسسة المالية من خلال تقسيمه إلى مراكز مسؤولة تعمل كأساس في تحديد المسؤوليات و تقييم أداء مختلف الأنشطة و الوظائف، و كذا تحديد مكانن القصور و العمل على تصحيحها، و تحديد الإجراءات التي تسمح بسير الأنشطة مما يساعد على تحديد المخاطر و التنبؤ بها.

و انطلاقا من ضرورة الإلمام بدور مراقبة التسيير في إدارة المخاطر سيتناول هذا الفصل، الإطار النظري لمراقبة التسيير في النظام المصرفي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات حول النظام المصرفي.

المبحث الثاني: خصوصيات مراقبة التسيير في النظام المصرفي.

المبحث الثالث: مساهمة مراقبة التسيير في إدارة المخاطر المصرفية.

المبحث الأول: عموميات حول النظام المصرفي.

المطلب الأول: تعريف النظام المصرفي.

- هو مجموع المصارف التي تنشط في بلد و ما يميز النظام المصرفي عن غيره هو ملكية هذه المصارف تركيب النظام و هيكلته، حجم المصارف التي يتكون منها و عدد و توزيع هذه المصارف في البلاد و حركة دمجها و توحيدها.¹
- النظام المصرفي يضم مجمل النشاطات التي تمارس بها العمليات المصرفية و خاصة تلك المتعلقة بمنح الائتمان و هو يشمل الجهاز المصرفي و المنشآت المالية المتخصصة و السلطات المسؤولة عن السياسات النقدية، و يقصد به مجموع المصارف العامة في بلد ما.²
- يشير إلى تلك المصارف أو البنوك التي تتعامل بالائتمان و يؤدي النظام المصرفي مهمته في الاقتصاد للمؤسسات و الأفراد الذين يحتاجونه و بتطور النظام المصرفي صار يؤدي عددا من الوظائف عن طريق مؤسسات خاصة تتولاه، وهي نوع من البنوك أو المصارف الخاصة بأنظمة مصرفية متخصصة مثل توظيف رأس المال، وتنشيط الإنتاج، و تشجيع الادخار وتسويق عملية التحويل الخارجي و غيرها،³ و يتميز النشاط المصرفي عن غيره من القطاعات الأخرى بأنه:

- 1- اعتماد المؤسسات البنكية على أموال الغير في القيام بمختلف عملياتها.
- 2- أساس عمل البنك التجاري هو المتاجرة بالنقود حيث أنها تقبل الودائع من العملاء لديها بفائدة أعلى من الأولى، و بذلك فهي تحقق منفعة أو إيراد.
- 3- يتم تقسيم العمليات المصرفية في العادة إلى نوعين هما:
1-3 التسهيلات المصرفية:

و هي التي يترتب على البنك بموجبها التزامات كالتزام البنك بتقديم قروض أو سلف أو ضمان لعملائه.

2-3 الخدمات المصرفية:

يترتب على البنك بموجبها التزاما معيناً، و هي خدمات يقدمها البنك مقابل أجريقبل و دائع من المدخزين.

- 4- يقوم البنك المركزي بالإشراف و الرقابة على كل الوحدات المكونة للجهاز بالإضافة إلى إصدار أوراق النقد و كذا العمل على استقرار سوق رأس المال و تحديد أسعار الخصم كما تعتبر المؤسسات البنكية المختلفة احد المكونات الأساسية للجهاز المصرفي.

¹ بوزبرة فاطمة، الرقابة المصرفية في الجزائر وفق مقترحات لجنة بازل و دورها في رفع أداء البنوك التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستري في العلوم التجارية، تخصص بنوك و أعمال، جامعة سعيدة الجزائر، 2015 / 2016، ص 65.

² شاكر قزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2008، ص 36.

³ حسن النجفي، القاموس الاقتصادي، مديرية الادارة المحلية، بغداد، 1977، ص 31.

5- تستمد المؤسسات المصرفية من خلال قيامها بإنشاء علاقة تداخل فيما جوانب المخاطرة و الثقة بين المقرضين، من خلال جمع الودائع المختلفة وإقراضها للأشخاص الطبيعيين والمعنويين.¹

المطلب الثاني: أنواع النظام المصرفي.

تقسم البنوك إلى أقسام كثيرة:

- حسب المعيار المعتمد في التقسيم، فهي تقسم من حيث الملكية إلى:

1- البنوك العمومية:

هي تلك البنوك التي تمتلك الدولة كامل رأسمالها كما تشرف أيضا على أعمالها و أنشطتها كالبنوك المركزية و البنوك الوطنية التجارية و البنوك المتخصصة.

2- البنوك المختلطة:

هي ذلك النوع من البنوك التي تتقاسم الدولة ملكيتها مع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، و عادة ما تحاول الدولة السيطرة عليها من خلال امتلاك أغلب رأسمالها مما يسمح بالإشراف عليها و توجيهها بما يخدم السياسة الاقتصادية و المالية للدولة.

3- البنوك الخاصة:

وهي البنوك التي تعود ملكيتها إلى أشخاص معنويين أو طبيعيين. ويقومون بالإشراف عليها ويتحملون كافة المسؤولية فيما يتعلق بالجانب القانوني والاقتصادي لها.

- حسب المعيار النشاط والاختصاص، فيمكن تقسيمها إلى:

1- البنوك المركزية:

هي البنوك التي تنشؤها وتشرف عليها الدولة، وتكون مهمتها الإشراف على النظام المصرفي، إصدار العملة وكذا الاحتفاظ بالأصول الخاصة بالدولة كالذهب والعملات الأجنبية ويتكون رأسمالها من مخصصات الدولة ومن ودائع البنوك التجارية.

2- بنوك الأعمال أو الاستثمار:

هي البنوك التي تعتمد بشكل رئيسي على أموالها الخاصة بالإضافة إلى الودائع الأجل في تقديم القروض طويلة الأجل للمشروعات المختلفة.

3- بنوك الودائع:

هي البنوك التي تعتمد على ودائع الأفراد والمؤسسات بشكل أساسي في استثماراتها المختلفة وفي عملية الإقراض.²

- حسب تخصصها والدور الذي تؤديه في المجتمع إلى:

¹ هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص 13.
² طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2000، ص 149-151.

1- البنوك التجارية:

يعتبر هذا النوع الأكثر انتشارا، يركز نشاطه على قبول الودائع بأنواعها ومنح الائتمان وتقديم مختلف الخدمات المصرفية.

2- بنوك الاستثمار:

هي مؤسسات تقوم بتوظيف أموالها في المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل، تتشابه مع البنوك في قبول الودائع¹.

3- البنوك المتخصصة:

مؤسسات تخصص في تمويل نشاطات اقتصادية معينة تستقي مواردها من رأسمالها ومن السندات والقروض العامة التي تصدرها.

4- بنوك الادخار:

هي مؤسسات تتكون من وحدات صغيرة الحجم ومنتشرة جغرافيا لتكون قريبة من ذوي الدخل المحدود، أنشأت بغرض تجميع المدخرات الشعبية تتميز بانخفاض الحد الأدنى للإيداع وهي لا تستهدف الربح بصفة عامة وتعمل على استثمار الجزء الأكبر من إيراداتها في المنطقة التي تقع في الوحدة.²

- كما يمكن تقسيم البنوك إلى بنوك إسلامية وأخرى ربوية حسب طبيعة الخدمات المقدمة ومدى اعتمادها على طرق وسياسات معينة في التعامل مع الودائع والقروض بحسب موافقتها للأحكام الشرعية الإسلامية.³

ثانيا: المؤسسات المالية.

تعرف المؤسسات المالية بأنها أشخاص معنوية العادية والرئيسية، تقوم بالأعمال البنكية ماعدا تلقي الأموال من الجمهور، ويعني أن المؤسسات المالية تقوم بالقرض على غرار البنوك التجارية ولكن دون أن تستعمل أموال الغير لأنها في شكل ودائع.⁴

المطلب الثالث: أهمية النظام المصرفي.

لن يكون بالإمكان في عصرنا الحالي تخيل حياة اقتصادية دون مؤسسات مصرفية، وهذا راجع للأهمية الكبرى التي تحتلها هذه المؤسسات، من خلال قدرتها على مساعدة الأفراد والمؤسسات على تجاوز عقبات كانت فيما مضى عصية لا تقهر، وتزايدت هذه الأهمية مع دخول المؤسسات المصرفية مجالات جديدة كانت حكرًا على مؤسسات وفئات معينة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 26-30.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 11.

³ M. Fould- Bah les systèmes financières Islamiques : Approche Anthropologique et Historique, Karthala, Paris, 2011, p 13.

⁴ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 203.

يعتمد السير نحو الاقتصاد بدعم المبادرات والمنافسة الحرة وكذا تعزيز دور القطاع الخاص، علة مدى فعالية القطاع المصرفي بالدرجة الأولى، باعتباره المحفز الرئيسي لبدأ الدورة الاقتصادية، لذا أصبح وجود مؤسسات مصرفية قادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والبيئية العميقة، وتزداد الحاجة إلى هذا القطاع عندما يتعلق الأمر بالمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لخلق القيمة أو لتلبية الحاجيات اللازمة.

كما تزداد أهمية المؤسسات المصرفية في الحفاظ على مصداقية الاقتصاد، من خلال كسب ثقة المودعين وكذا طمأنة الأسواق المالية على سلامة مختلف المؤسسات ومختلف البرامج التنموية من خلال الوفاء بالتزاماتها المالية ومتابعة مختلف المخاطر¹.

كما تلعب المؤسسات المصرفية دورا حيويا في التجارة الخارجية كما تضم أيضا استفادة القطاعات المعنية بالتمويل من الإعانة اللازمة، أما عن دورها كحلقة في تنفيذ السياسات النقدية للدولة، فيرتبط ذلك بتشجيع النمو ومحاولة تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال العمل على الحد من التضخم².

المبحث الثاني: خصوصيات مراقبة التسيير في النظام المصرفي.

من خلال التغيرات الحاصلة في النظام المصرفي، وتكييف الأنظمة الرقابية الداخلية للبنوك ثم تبني البنوك لنظام مراقبة التسيير حيث يعتبر آلية مناسبة لتقييم الأداء المؤسسات المصرفية وتحديد مردوديتها من باب ارتباط تقييم الأداء بتقليل المخاطر التشغيلية منها.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير في النظام المصرفي.

- مراقبة التسيير:

هي مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة كما أنها مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي أن مراقبة التسيير تعمل على جعل مجموعة من الإجراءات تقدم الخدمة الاستشارية في المؤسسة ومصطلح مراقبة التسيير تترجم على أساس إتقان مراقبة التسيير العمل الذي يقوم به مثل تتبع ومشاهدة العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة.

- وي طرح مشكلا لضمان تنظيم محكم لمستقبل المؤسسة أي أنه يتوقف على مدى مساهمة الأدوات المكونة لمراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الناجعة³.

- انطلاقا مما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هو عمليات أو إجراءات التأثير على سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية.

- مراقبة التسيير المصرفي:

¹ محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008، ص 13-14.

² حسني علي خربوش وآخرون، الأسواق المالية، دار زهران للنشر والطباعة والتوزيع، عمان 1998، ص 20.

³ Michelgervais, control de gestion, 7^{ème} édition, Éco mica, 2000, P 20.

انتقل نظام مراقبة التسيير إلى القطاع المصرفي في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي ويرجع هذا التأخر في النشأة والبروز إلى محدودية المنافسة بين المصارف نتيجة التأطير التشريعي الذي يمارس على القطاع البنكي لسنوات طويلة من جهة، وإلى طبيعة الأنشطة المصرفية والمالية المعقدة والمتشعبة الأبعاد من جهة أخرى، هذا التأخر في تطبيق مراقبة التسيير في القطاع المصرفي والمالي سرعان ما أستدرك شيئا فشيئا نتيجة التطورات والتحويلات السريعة والمتلاحقة التي شهدها القطاع والنتيجة أن النظام مراقبة التسيير أصبح اليوم يلعب دورا جوهريا في تحقيق التفوق التنافسي بين البنوك الحديثة، حيث يمكننا صياغة تعريف مراقبة التسيير المصرفي على النحو التالي:

" التحقق الدائم والمستمر بأن المؤسسة البنكية تسير نحو تحقيق الأهداف من قبل مسيرها وأن موارد البنك تستخدم بفعالية وكفاءة"¹.

المطلب الثاني: أهمية مراقبة التسيير في النظام المصرفي.

إن تنامي أهمية مراقبة التسيير إنما هو نابع من الدور الذي ما فتئ يتضح ويتعاظم، حتى أضحي أحد آليات التي لا يمكن الاستغناء عنها، إذ يلعب دورا محوريا في ربط التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ اليومي للعمليات من خلال ضمان متابعة تنفيذ هذه العمليات وفق الإستراتيجية الموضوعية وإحداث ذلك التواصل بين تصرفات المسؤولين في مختلف المستويات، والمساهمة في تصميم نظام معلومات كفيل بجمع وتوفير وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات بما يخدم أهداف المؤسسة². كما يعمل على توفير المعلومات عند واقع حال مختلف الأنشطة والعمليات، الأمر الذي يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وكذا التحكم الجيد فيها من خلال اكتشاف مواطن القصور وتحديد المسؤوليات مما يساعد في وضع الإجراءات التصحيحية. إضافة إلى كل ما سبق ومن خلال ربط مستويات الأداء المختلفة بالمكافآت المرصودة، فإنه يعظم عملية خلق الدافعية لدى المسؤولين، إذ يعتبر نظام دعم مهم للمبادرات الفردية المختلفة والذي يقوم على أساس التحفيز والدعم، أي أنه يعمل على تحسين سلوك الأفراد في مختلف المستويات ودفعمهم إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وسهل عملية التوجه نحو ذلك مركزية وتقويم السلطة، الأمر الذي يعطي حرية أكبر للمسؤولين في اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الإدارة العليا.³

¹ عبد الخالق زيتوني، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة المديرية الجهوية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماستر أكاديمي، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، التخصص فحص ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 08.

² N, Berlanda. Y.D.Ronge, contrôle De Gestion : Perspectives Stratégiques et Managériales, Pearson, Paris, 2013, P129.

³ O. Saulpic. F. Giraud et autre, Les Fondamentaux Du Contrôle de Gestion, Pearson, Paris 2011, P 18.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير في النظام المصرفي.

من بين أدوات مراقبة التسيير في النظام المصرفي نذكر ما يلي:

1- المحاسبة في المصارف:

حيث تعتبر عبارة عن نظام معلومات يسمح بتسجيل العمليات التي تحدث بين المؤسسة ومحيطها في سبيل تقييم أدائها بشكل عام وتزويد مختلف العاملين والمتعاملين بالمعلومات الضرورية التي تمثل مخرجات المحاسبة. وتوضح الحالة المالية للمؤسسة، كما تعمل على توفير المعلومات التقنيات الكمية الأخرى للتسيير وتعتبر أداة مساعدة لاتخاذ القرارات في تقييم عناصر المؤسسة، حيث تتوافق المحاسبة العامة المصرفية بجملة من الخصائص تميزها عن المحاسبة المستخدمة في القطاعات الأخرى نتيجة الخصوصية التي تتميز بها العمل المصرفي في حد ذاته وتمثل هذه الخصائص في:

1-1 الخصائص المتعلقة بالقواعد والمبادئ المحاسبية:

تتوافق المحاسبة المصرفية مع العامة في القطاعات الأخرى في اعتمادها على المبادئ مثل: استقلالية الدوران المحاسبية، مبدأ الأهمية النسبية، مبدأ الحيطة والحذر، مبدأ استمرارية الطرق مبدأ عدم المساس بالميزانية الافتتاحية، مبدأ عدم المقاصة، مبدأ مقابلة النفقات بالإيرادات، مبدأ الإفصاح التام، مبدأ تحقق الإيراد، كما أنها لها بعض الخصائص نذكر منها:

- التسجيل المحاسبي على أساس سعر السوق عكس مبدأ التكلفة التاريخية حيث يتم تقسيم أصل بقيمته السوقية إن وجدت عند تسجيله محاسبيا.
- المحاسبة حسب الغرض من العملية: ولهذا المبدأ يعكس مبدأ الأسبقية حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار الهدف من العملية في تحديد التسجيل المحاسبي.

كما اهتم المشرع بالاختلاف في قواعد التقييم المحاسبي تماشى مع العمليات التقليدية للمؤسسات المصرفية والعمليات المرتبطة بالأسواق المالية.¹

2-1 الخصائص المتعلقة بالتنظيم المحاسبي:

يشمل التنظيم المحاسبي نظاما داخليا الذي يمثل المخطط المحاسبي وملفات التسجيل وإجراءاته أين يكون للمصرف كامل الحرية في اتخاذ طريقة التنظيم المناسبة أما التنظيم الخارجي، فيشمل أيضا التنظيم الخارجي الذي يمثل النظام القانوني المتعلق بالإفصاح المالي والمعلومات المحاسبية ويقوم المصرف بالتنسيق بين النظامين يوضح إجراءات يطلق عليها مسارات التدقيق والتي يسمح بإعادة تشكيل العمليات وفق ترتيب زمني.

2- محاسبة التسيير (المحاسبة التحليلية):

تسعى المؤسسات المصرفية لكسب الرهان لتلبية رغبات الزبائن والذي يعتبر حجر أساس لبقائها الأمر الذي يتطلب تحديد ربحية أنشطتها وكذا تحديد مجال المناورة المسموح في مجال أسعار الخدمات المقدمة، وتعتبر المحاسبة التحليلية الإطار الذي يوفر هذا المطلب حيث تعتبر أداة تسيير

¹ M. Formage , Introduction a la Comptabilité Bancaire, 2nd, Revue Banque, Paris, p 18- 30.

تسعى إلى متابعة وفحص التدفقات الداخلية للمؤسسة بهدف توفير المعلومات اللازمة للاتخاذ القرارات¹، كما تعتبر أيضا طريقة عمل يتم من خلالها معالجة معطيات معينة بهدف معرفة التكاليف المتعلقة بكل وثائق وأنشطة المؤسسة وكذا تحديد أسس التقييم الخاصة ببعض عناصر الميزانية، ووضع تنبؤات أو التقديرات الخاصة بالأعباء والمنتجات إضافة إلى معاينة النتائج الفعلية وشرح الانحرافات الناتجة عنها².

3. لوحات القيادة:

إن ارتباط النشاط المصرفي بالمخاطر بمختلف أنشطتها جعل من مهمة اكتشافها وظيفتها محورية للإدارة البنوك، حيث يستوجب الأمر اليقظة المستمرة والتقييم الدائم لفعالية صيرورة عملية الرقابة وحجم المخاطر، ولقد جاءت لوحة القيادة لتحل بعض الإشكالات التي تواجه الإدارة خاصة تلك المتعلقة بغرض مختلف المعلومات والبيانات في الوقت اللازم وبالكمية المناسبة، فهي تعتبر مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمس عدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير يلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها، وعليه فإن لوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤسسات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية³.

1-3 خصائص لوحة القيادة:

من أهم الخصائص التي تمتاز بها لوحة القيادة نجد:

- أداة شخصية خاصة بكل مسؤول مركز مسؤوليته فهي بذلك تنشط من قبل مستعملها وترتكز على أهم:
- تترجم الإستراتيجية المتبعة، وقابلية للتكيف وعاكسة للفعل معبر عنها باللغة عملية.
- لوحة القيادة عبارة عن صورة للأدوات التقنية التسييرية الأخرى كالمحاسبة التحليلية، موازنات التقديرية.
- أداة التسيير بحيث تساهم في تقييم قدرات المسؤولين في تحقيق الأهداف المسطرة ومدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم.
- لوحة القيادة هي أداة للاستخراج السريع للمعلومات والرقابة الشاملة في المدى القصير، إضافة إلى ذلك فهي أداة لتوضيح مستويات الأداء الحقيقي وتحديد الخلل الوظيفي الموجود، سهولة الاستعمال والفهم كلوحة القيادة السيارية.
- هي عبارة عن نظام ديناميكي بحيث أنه يتلاءم مع التغيرات المحيطية.

¹ G- Melyon , Comptabilité Analytique, 3^{eme} édition, Bréal, Paris 2004, P 08.

² T- Jacquot, R, Milk off, Comptabilité de Gestion : Analyse Et Maitrise Des Couetes, Pearson, Paris, 2007, P 55 .

³ رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، 2008، ص 03.

2-3 أهداف لوحة القيادة:

الهدف الأساسي للوحة القيادة هو توفير نظام المعلومات يسمح لكل مسؤول بالحصول على أداة تساعد في قياس:

- 1- نتائجه الحالية.
- 2- الانحرافات عن الأهداف.
- 3- النتائج المقدرة في نهاية السنة.
- 4- التطورات المحققة مقارنة بسنوات الماضية.
- 5- الحصول على مؤشرات شاملة لمقارنة الأداء الحقيقي بالأهداف والتفاعل معها كل حسب مستواه.
- 6- تنظيم نظام التقارير الذي يسمح للمستوى الأعلى بمتابعة النتائج المحققة للمستوى الأدنى منه والانحرافات الناتجة والإجراءات التصحيحية المتخذة أو التي ستتخذ.
- 7- تسمح لوحة القيادة بتوضيح الإستراتيجية ومخططات العمل إلى المستويات الهرمية الأدنى وتحقيق التناسق حسب التوجهات الإستراتيجية الرئيسية بين مراكز المسؤولية تسعى لوحة القيادة إلى تنشيط تفاعل المسؤولين حسب التغيرات الطارئة من خلال المقارنة الدائمة للنتائج مع التقديرات.
- 8- تزود مختلف المسؤولين المؤسسة بالمعلومات التي يحتاجها لقيادة أداء مركزه.
- 9- تسمح بتقييم النتائج الإجراءات التصحيحية وذلك بترقية وتحسين التقديرات المختارة، وتوضيح حالة كل مركز مسؤولية.

3-3 عوائق نظام لوحة القيادة:

إن تطبيق لوحة القيادة في الميدان المصرفي لا يتناسب مع المهام والخصائص بحيث هناك نقائص وعوائق تحول دون ذلك وسوف نذكر أهمها:¹

- ليس هناك لوحة قيادة ملائمة وخاصة بكل مسؤول أو مستوى هرمي باعتبارها أداة شخصية موجهة لمسؤول واحد تكون مصممة حسب انشغالاته وطريقة نشاط، لكن لوحة القيادة واحدة و شاملة لا تأخذ بعين الاعتبار خصائص النشاط.
- عادة ما تستعمل نفس لوحة القيادة لعدة سنوات بحيث لا يطرأ عليها أي تغيير ولا تحسين من خلال التغيرات الداخلية والخارجية فمن المفروض أن تتلاءم أهدافها ونشاطها حسب هذه التغيرات، إذن هي أداة ديناميكية (مرنة) وليست أداة كلاسيكية.
- عادة ما يكون تواتر صدور لوحات القيادة نفسه بالنسبة لكل المصالح، لكن من المفروض وجود اختلاف في متابعة نشاط مركز ربح مقارنة بمركز المصالح العامة.

¹ عبد الخالق زيتوني، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

- عادة ما يكون المكلفون بتصميم لوحة القيادة داخليا أي حسب طريقة تسيير المصرف فقط دون مقارنتها مع مؤسسات منافسة أخرى.
- عادة ما تستخدم لوحة القيادة للمراقبة بدلا من أن تكون موجهة نحو التحكم في التسيير و اتخاذ القرار.
- في اغلب الأحيان تستعمل في تصميم لوحة القيادة الأنظمة المحاسبية و المالية التي تعطي نظرة جزئية لأنشطة المصرف لان هناك عدة معلومات حول محيط المصرف و منافسيه..
- تأخر الحصول على المعلومات الذي يؤثر على القرارات المتخذة التي لا يتم استغلالها في الوقت المناسب.
- عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة دون اشتراك أو استشارة مستعمليها النهائيين، فهي تحتوي عندئذ على مؤشرات بدون معنى لمستعمليها.¹

4-3 مكانة لوحة القيادة في النظام المصرفي:

تسعى لوحة القيادة بالسماح للمسؤول المستعمل لها بالتحكم في التوجهات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف المسطرة لهذا هناك عدة مبادئ الولية تعطي للوحة القيادة الفعالية اللازمة، من بينها :

- وجود مسؤول مكلف بما يملك من كفاءات عالية.
- يجب أن يأخذ المصمم و المنشط لنظام لوحة القيادة في الحسبان تكلفة هذا الأخير، فلا يجب أن تكون باهضة الثمن لأنه يعتبر كاستثمار الذي يجب أن يكون مربحا.
- يجب وجود تناسق و تقارب بين كل أنظمة المعلومات أو أي وجود علاقة متبادلة و إمكانية الاتصال بين الغدوات التسييرية، مما يسمح باجتنايب التكاليف الإضافية الإدارية و التأخر في الحصول على المعلومة.
- تلعب المديرية العامة دورا هاما في تشغيل نظام لوحة القيادة باعتبارها المحدد الرئيسي للأهداف العامة للمصرف و المحدد للهيكل التنظيمي و درجة السلطات المفوضة.
- من بين تحديات المصارف في أيطار محيط غير مؤكد و في تغير مستمر الذي يخص التنظيمات، المساهمين، الزبائن، و المنافسين هي قدرتها على توقع الأحداث، التفاعلي و الانخراط و الإبداع مع إظهار كل كفاءاتها التي تسمح لها بالملائمة بصفة مستمرة مع المحيط و التحكم في كل المتغيرات المحتملة، لذلك فعلى المصارف تحديد الاختيارات الإستراتيجية العامة و ترجمتها إلى مخططات عمل ثم إلى أهداف قصيرة الأجل باعتبار أن متابعة النتائج يكون باستعمال لوحة القيادة.
- إن التحكم في التسيير لا يمكن أن يتحقق إلا بتكامل و تناسق مختلف أنظمة المعلومات المستعملة في لوحة القيادة.²

¹ عبد الخالق زيتوني، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 09-10.

² عبد الخالق زيتوني، مرجع سابق، ص 10.

4- بطاقة أداء المتوازن:

لقد تطور مفهوم بطاقة الأداء متوازن منذ أن تم طرح هذا المدخل سنة 1992 فيما قال في مجلة هارفارد للباحثين كاب لان و نورتن بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن لقياس الدوافع ومحددات الأداء " كنتيجة لدراسة شملت مجموعة من الشركات الأمريكية و الكندية حول تقييم الأداء أين وجد أن مسيري هذه الشركات يفضلون المزاوجة بين المؤشرات المالية و المؤشرات التشغيلية في تقييم الأداء. و نتيجة لتلك الدراسة، تم تقديم البطاقة كنموذج لمعالجة النقص الموجود في أنظمة التقييم التقليدية التي تركز على المقاييس و الأموال و الأصول المالية دون غيرها، خصوصا مع بروز مجموعة من العوامل و متغيرات البيئية و التي كان لها الأثر الكبير على مختلف نواحي الأداء، كانت أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأداة هي:

- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء بوجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية المصرف و بين النشاطات اليومية التنفيذية.
- المؤسسات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المصرف، و من النتائج المالية المحققة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث و التطوير و الاهتمام بالعنصر البشري لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها و وضع المؤشرات لمتابعتها و تحسينها.
- وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة و بشكل متزامن بحيث تعرف على أنها نظام الإدارة الأداء على مستوى المؤسسة، فهي تجمع بين المعايير المالية و غير المالية كما أنها صورة شاملة و واضحة عن وضعية المؤسسة أو مدى تطبيق الإستراتيجية استنادا إلى أربعة أبعاد منها: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو و التدريب.¹
- خصائص بطاقة الأداء المتوازن:
- 1- خاصية التوازن:

إن خاصية التوازن التي يتمتع بها هذا النظام، هي ابرز ما يميزه حيث انه يعالج جوانب المؤسسة المختلفة كنظام واحد تتفاعل مكونات فيما بينها لتحقيق مستوى أداء معين، ويشمل التوازن ما يلي:

- التوازن بين منظورات تقييم الأداء الأربعة، حيث أنها تعمل على معالجة جميع الجوانب بالقدر نفسه من الأهمية.
- التوازن بين التقييم الحالي للمؤسسة و الأداء المستقبلي.
- التوازن بين مختلف المؤشرات المالية و غير المالية، الإستراتيجية و التشغيلية، طويلة و قصيرة الأجل الداخلية و الخارجية، المؤشرات التي تقيس الكفاءة و تلك التي تقيس الفعالية.
- ترتبط بين الغايات و الأهداف الإستراتيجية و بين الأنشطة و الخطط و الأهداف القصيرة الأجل.
- توضيح العلاقة النسبية بين خطط العمل و نتائجها على مستوى كل منظور.

¹ وجداني علي أحمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 35.

- التوازن بين نتائج التقييم، وبين مؤشرات النسب ومؤشرات النتائج.
- 2 خاصة التعدد المنظورات والمستويات:

إن اعتماد النموذج على أربع منظورات فيما بينها هي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، كان يهدف معالجة الجوانب المهمة في المؤسسة، الأمر الذي أضفى عليه طابع الشمولية والتكامل في تقييم الأداء، كما أن استحداث بطاقة خاصة بكل مركز مسؤولية وكل نشاط من أنشطة المؤسسة، أضاف بعداً آخر لصفة الشمولية التي يتميز بها.

3- خاصة العلاقة السببية بين المنظورات والمؤشرات:

أسس هذا النموذج على فكرة وجود علاقة سببية بين المنظورات الأربعة للبطاقة، بحيث تؤثر هذه العلاقة في اختيار مؤشرات المختلفة لكل منظور، حيث إن أنشطة منظور التعلم والنمو التي تترجم إلى مؤشرات وأهداف محددة، التي تؤثر بشكل فعلي في كفاءة وفعالية الأنشطة منظور العمليات التشغيلية، و التي بدورها تنعكس على الاستجابة الجيدة لاحتياجات العملاء، مما يؤثر على مستوى رضاهم وولاءهم للمؤسسة، و في الأخير ينتقل التأثير إلى الجانب المالي باعتباره محصلة نهائية لكفاءة وفعالية العمليات السابقة في كل منظور.

4- خاصة التعلم من خلال حلقة الإدارة المزدوجة:

للتأكد من إمكانية إستراتيجية الشركة مع التكيف مع المتغيرات البيئية، يجب أن يكون هناك تكامل بين نظام مراقبة التسيير ونظام التعلم الاستراتيجي عن طريق حلقتي التغذية العكسية، حيث توفر الحلقة الأولى معلومات عن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ككل، فيما توفر الحلقة الثانية معلومات عن الإجراءات الدورية للتأكد من أن تنفيذ الإستراتيجية يسير كما خطط له.

إن خاصية استغلال معلومات التي توفرها التغذية في جعل الإستراتيجية عملية مستمرة توفر القدرة الدائمة للمؤسسة على تعديل الإستراتيجية أو تعديل الوسائل والطرق المستخدمة في تنفيذها، لانتقال المؤسسة لمستوى المؤسسات المتعلمة.¹

المبحث الثالث: مساهمة مراقبة التسيير في إدارة المخاطر المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع مخاطر مصرفية.

الفرع الأول: مفهوم المخاطر المصرفية.

المخاطر المصرفية هي حالة عدم التأكد من استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحميل الأرباح مستقبلية متوقعة، أو حدوث تقلبات في القيمة السوقية للمصرف، أي أنها احتمالية تعرض المصرف

¹ محمد وائل صبيحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، داروائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص70-72.

- إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، مما ينتج عنه آثار على كفاءة وفعالية البنك وحسن تنفيذ إستراتيجية بنجاح.¹
- هي عدم انتظام العوائد والتذبذب في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر هو الذي يشكل المخاطرة وترجع عملية انتظام العوائد أساسا إلى حالة عدم اليقين المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية.²
 - تعد المخاطرة ملازمة لكل نشاط من نشاطات المؤسسات المصرفية لذلك ينبغي على هذه المؤسسات أن تجد توازن بين فرصة الحصول على عوائد لها و بين مواجهتها، وينبغي أيضا أن يتسع حذرهما من المخاطرة إلى كل أشكالها بما فيها تلك المخاطرة المصرفية البحتة التي لا تستدعي متابعة العمل عند وقوعها، بل يتحملها المصرف فقط ومنه فالأخطار المصرفية تواجه المصرف عند منح القروض مشكلة تقديرات المتعلقة بالقرض، ويحاول التحكم فيها أو التخفيف من أثارها التي تمتد ليس فقط إلى عدم تحقيق المصرف إلى العائد المتوقع من القرض، وإنما إلى خسارة الأموال المقرضة ذاتها.³

الفرع الثاني: أنواع المخاطر المصرفية

تصنف المخاطر المصرفية إلى مخاطر مالية ومخاطر غير مالية:

أولا: مخاطر المالية.

1- المخاطر الائتمانية:

يمثل هذا النوع أقدم المخاطر التي اعترضت عمل المصارف وتنشأ هذه المخاطر من احتمالية عدم قدرة المقترضين على سداد بالتزاماتهم المالية المستحقة للمصرف حيث تمثل الحالة التي يتخلف فيها العميل أو عدم التزامه برد أصل الدين أو فوائده أو الاثنيين معا عند تواريخ الاستحقاق، ويعتبر الائتمان المصرفي احد أهم العمليات التي تقوم بها المصارف حيث تمثل عوائده نسبة هامة من إيراداتها، لذا ومن خلال سعي المصارف إلى تعظيم إيراداتها تضطر إلى قبول المقامرة وتوسيع دائرة منح القروض لأفراد والمؤسسات على حد سواء، الأمر الذي يفتح باب احتمال عدم قدرة البعض على الوفاء بهذه الالتزامات، سواء كان التخلف عن السداد يشمل مبلغ القرض كله أو جزء منه، كما تنشأ أيضا نتيجة تراجع المركز الائتماني للطرف المقابل.

و تنقسم المخاطر الائتمانية بدورها إلى:

أ- المخاطر المتعلقة بالمقترض:

وتشمل هذه المخاطر أهلية المقترض ومدى صلاحيته للحصول على القرض، إضافة إلى الوضع و السلوك الاجتماعي للمقترض ومدى تأثير ذلك على أوضاعه المالية.

¹ صادق الراشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع والتطبيقات العملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 189.

² هبال عادل، إشكالية القروض المصرفية المتعضرة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والتجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 32.

³ محمد صالح حناوي وآخرون، المؤسسات المالية (البورصة والبنوك التجارية)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 274.

ب- المخاطر المتعلقة بالقطاع الذي ينتمي إليه:

وهي المخاطر التي لها بالنشاط الاقتصادي الذي يعمل فيه المقترض، كما ينجر عنه صعوبات في تقدير حجم هذه المخاطر نتيجة اختلاف أذواق وعادات المستهلكين، واختلاف التطورات التكنولوجية في كل قطاع.

ت- المخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها:

يختلف حجم هذا النوع من المخاطر باختلاف العمليات المراد تمويلها، وكذا الظروف المحيطة بكل عملية.

ث- المخاطر المتعلقة بالظروف العامة:

وهي المخاطر المرتبطة بتغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والقانونية العامة.

ج- المخاطر المتصلة بالمصرف:

وترتبط بقدرة المصرف المقرض على متابعة الائتمان الممنوح و ضمان قيام المقترض بمتطلبات الاقتراض.

ح- المخاطر المتصلة بالغير:

تمثل المخاطر الناتجة عن تأثر العميل أو المصرف مانح الائتمان بأحداث أو أمور خارجية أخرى.¹

2- مخاطر السوق:

تنشأ مخاطر السوق من التغيرات المفاجئة في أحوال السوق حيث تتأثر المصارف بذلك التغيير وتنقسم هذه المخاطر إلى:

- أ. مخاطر أسعار الفائدة: وهي المخاطر الناتجة عن تعرض المصرف للخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار الفوائد في السوق، والتي قد يكون لها الأثر على عائداته والقيمة الاقتصادية لأصوله.
- ب. مخاطر تقلبات أسعار الصرف: هي ناتجة عن التعامل بالعملة الأجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات الأمر الذي يقتضي المما كمالا ودراسات وافية عن أسباب تقلبات الأسعار.²
- 3- مخاطر السيولة:

تمثل السيولة إمكانية تحويل الأصول إلى نقود بسرعة لمواجهة السحوبات المفاجئة أو المستحقات الحالية للعملاء، بحيث تحول دون تحمل أي خسائر، وعادة ما تواجه المصارف مخاطر متعلقة

¹ أسعد حميد العلى، إدارة المصارف التجارية: مدخل إدارة المخاطر، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 355-356.

² عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة المخاطر المصرفية بالصناعة المالية الإسلامية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، 2012، ص

بالوفاء هكذا التزامات، بحيث تمثل مخاطر السيولة الأثر على صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن الصعوبة التي تواجه المصرف والحصول على النقدية بتكلفة معقولة سواء بيع الأصول أو الحصول على ودائع جديدة، وتزيد هذه المخاطر حدة عند تعذر الوصول إلى مصادر جديدة للسيولة، وقد تحدث هذه الحالة نتيجة لإتباع سياسة ائتمانية غير رشيدة أو نتيجة سوء تسيير الموارد المتوفرة، والذي يؤدي إلى اختلال وعدم توافق بين أجال استحقاق القروض الممنوحة وأجال استحقاق الودائع كما تحدث أيضا كنتيجة لسوء توزيع الأصول على استخدامات ذات الراجح المتفاوتة في التحول إلى أرصدة سائلة، إضافة إلى ذلك، يعتبر تحول بعض الالتزامات العرضية إلى التزامات حقيقية تستوجب الوفاء سببا آخر لحدوث مثل هذه المخاطر، ناهيك عن بعض الأسباب الأخرى مثل حالات الكساد التي تصيب الدورة الاقتصادية، والأزمات المالية التي تصيب الأسواق المالية.¹

ثانيا: المخاطر غير المالية.

1- مخاطر التشغيل:

تنشأ من ممارسة المصرف لأنشطته المختلفة التي ينتج عنها أنواع مختلفة من الأخطاء منها البشرية التي تكون بسبب عدم كفاءة والتدريب على أساليب العمل، ومنها الفنية التي تحدث نتيجة لأعطاب أجهزة الحاسوب أو الأجهزة الأخرى ومنها الأخطاء المتعلقة بالعمليات التي تحدث في المواصفات وعدم الدقة عند تنفيذ العمليات.²

2- مخاطر القانونية:

هي المخاطر التي يتعرض لها المصرف من جراء نقد أو قصور في مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونيا وقد يحدث هذا القصور سهوا عند قبول مستندات ضمانات من العملاء والتي يتضح لاحقا أنها غير مقبولة لدى المحاكم.

3- المخاطر الإستراتيجية:

هي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات المصرف وعلى رأس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع المصرفي.

4- مخاطر السمعة:

تنتج هذه المخاطر عن الآراء العامة السلبية المؤثرة والتي ينتج عنها خسائر كبيرة للعملاء أو الأموال، حيث تتضمن الأفعال التي تمارس من قبل إدارة المصرف أو موظفين والتي تعكس صورة سلبية عن المصرف وأدائه وعلاقاته مع عملائه والجهات الأخرى، كما أنها تنجم عن ترويج إشاعات سلبية عن المصرف ونشاطه.³

¹ سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 27.

² شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 269-270.

³ شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص 289.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية.

هناك عدة تعريف للإدارة المخاطر المصرفية نذكر منها ما يلي:

تمثلت إدارة المخاطر في مجموعة من التحاليل و التعريفات المختلفة، التي حاولت تأطيرها المصطلح ووضع تصور محدد و واضح له، حيث أعطى الباحثون جملة من التغييرات لتأثير المخاطر على النظام المالي عموما و على المؤسسات المالية و المصرفية خصوصا، ما تطورت أيضا التعريفات كضرورة لتطور المخاطر في حد ذاتها و الواجب مواجهتها، حيث عرف بارثملي إدارة المخاطر على أنها نظام إداري مندمج في المؤسسة يسعى إلى تعظيم الأرباح و تقوية استمراريتهما من خلال تحديد و دراسة المخاطر المحيطة بها و معالجتها ، أما مورو فقد عرفها على أنها نظام إداري شامل لمختلف النشاطات ، يقوم بتوجيه المتعاملين الداخليين و الخارجيين نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال التنبؤ و التعرف على الأحداث و النشاطات و الأعمال التي يمكن أن تؤثر على الوضع الاستراتيجي في أفق محدد ، مع تحديد الخيارات المتاحة و الممكنة لمواجهة هذه التهديدات .

إدارة المخاطر عبارة عن نظام مرده أساسا إلى الطابع التفاعلي و التراكمي لمجموعة الأحداث التي ولد هذه المخاطر من جهة، وكذا التأثير المتعدد الجوانب للمخاطر على بعضها البعض من جهة أخرى، الأمر الذي أدى إلى تبني نظرة شمولية مركبة لمجموعة المخاطر التي تواجه البنوك بصفة خاصة ، دون استبعاد تثير نشاطات المصرف المتشابكة على مضاعفة حجم و تأثير هذه المخاطر، إضافة إلى ذلك تمزج إدارة المخاطر بين البناء العلمي للنماذج الرياضية و الإحصائية و استغلال القدرات و الكفاءات الفنية للمسيرين، حيث تستمد الجانب العلمي منها من السياسات و الإجراءات المؤسسة وفق منهج علمي واقعي و عقلائي، يستخدم نماذج قياسية و إحصائية أين تجنح نحو تكميم و تقيس المخاطر على نحو يسهل من عملية التنبؤ بما سيكون و بحجم تأثيراته كما تستمد الجانب الفني الإبداعي من خلال حدس المسير في اختيار النموذج المناسب بما يتوافق و خصوصية نشاطات مؤسسته، مع القدرة على استقراء الحوادث الجزئية، مما يجعل هذه الوظيفة (إدارة المخاطر) من الفنون القائمة على المعرفة العلمية الحقيقية المكتسبة و على ثراء الخبرة الطويلة في العمل المصرفي.¹

✓ إدارة المخاطر هي عملية التفكير بشكل منهجي في جميع المخاطر المحتملة أو المشاكل قبل حدوثها ووضع إجراءات من شأنها أن تجنب هذه المخاطر والحد من آثارها أو التعامل معها، حيث تمكن هذه العملية من معرفة المخاطر وإعداد إستراتيجية للسيطرة عليها.

✓ هي عبارة عن عملية تحديد المخاطر المحتمل وقوعها، قياسها وتقييمها، وكذا إعداد خطط لتجنبها أو التقليل منها والسيطرة عليها، من خلال الرقابة المستمرة على جميع الإدارات المكونة للمصرف.²

¹ شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات صندوق النقد العربي، الطبعة 2، أبو ظبي

المطلب الثالث: مساهمة نظام مراقبة التسيير في إدارة المخاطر المصرفية.

تمثل المخاطر النتيجة الحتمية للتفاعل بين التغيرات المخطط لها والتغيرات البيئية المفروضة، لتنقسم بين مخاطر داخلية وأخرى تفاعلية بين المؤسسة وبيئتها، وفي سعيها للتحكم بهذه المخاطر تتبنى المؤسسات المصرفية مجموعة من المعايير، إضافة إلى مختلف التقنيات والآليات الإدارية، من خلال التعامل مع الارتباط المتراكم بين خلق المخاطر والتحكم بها، وهنا تظهر الأنواع المختلفة للرقابة والمتمثلة في الرقابة عن طريق القوانين والإجراءات، والرقابة عن طريق المؤشرات الرضا، والرقابة عن طريق تبني قيم مشتركة إضافة إلى الرقابة الإدارية من خلال نتائج مراقبة التسيير.

باعتبار نظام مراقبة التسيير هو أحد أنظمة الرقابة الداخلية فإنه يستعمل حتما على تحقيق أهدافها والمساهمة في تحسين الدور الذي تلعبه خاصة فيما يتعلق بالمساهمة في إدارة المخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسات المصرفية باختلافها، وتتقاطع أهداف نظام الرقابة الداخلية مع أهداف إدارة المخاطر في عدة جوانب نذكر منها ما يلي:

- تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية سواء كانت فرصة أو تهديدا، ومن ثم تحديد معالم محفظة مخاطر المؤسسة.
- التحكم بالمخاطر تبعا لمستوى الخطر المقبول من طرف الإدارة بما يسمح باتخاذ القرارات بطريقة رشيدة.
- توفير مستوى خدمات مقبول بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتكامل عمل إدارة المخاطر مع الرقابة الداخلية لضمان مراعاة القوانين، وتطبيق التعليمات التي تساهم في الحفاظ على أصول المؤسسة إضافة إلى ضمان موثوقية المعلومات المالية.

يعالج نظام مراقبة التسيير إشكالية المخاطر وعدم التأكد، من باب اعتبار الخطر هو حالة عدم التأكد يمكن قياسها، ومن هذا المنطلق يقسم نظام مراقبة التسيير المخاطر إلى ثلاث أنواع: المخاطر المالية، المخاطر المرتبطة بالأفراد والمخاطر العامة للمنظمة المرتبطة بالجانب التنظيمي.

- يعمل نظام مراقبة التسيير إلى تدعيم عمليات إدارة الميزانية والتحكم التشغيلي بالمخاطر المالية بالاعتماد على:
- نظام التقارير مثل هيكل الميزانية ومتابعة الالتزامات.
- تحديد وتطبيق إجراءات وتطبيقات خاصة فيما يخص أنظمة الشبكات المختومة وفرض الموافقة الرسمية على القروض.¹

¹ سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2016. 2017، ص

- التقييم المالي للمخاطر البيئية والاجتماعية وكذا تكاليف التحكم بها، كما يعالج نظام مراقبة التسيير المخاطر الإنسانية (المتعلقة بالفرد) على أنها نتيجة لغياب التنسيق بين الأنشطة والمستويات المختلفة للمؤسسة، أو لانتهازية الموظفين، أين تتم تبني فلسفة الشروط التعاقدية وفق نظرية الوكالة، أين تمثل المخاطر عقبة في طريق تحقيق أهدافهم تستوجب التصدي، ومن ثم فالإشكالية تطرح عند وضع وتحديد الأهداف، بين من يرى بوضع أهداف في مرمى اليد بأقل المخاطر ومن يرى بضرورة خوض غمار التحدي بتحديد أهداف محفزة.
- يعتمد نظام مراقبة التسيير معالجة هذه الإشكاليات طريقة الميزانيات الحقيقية المحفزة، والتي تسمح بمراقبة المرؤوسين وتحديد حجم الخطر الناتج عن القرارات المتخذة، وتخفيض الخطر الأخلاقي الذي قد يسلكه بعض المسيرين في سبيل تحقيق أهدافهم.
- وبالانتقال إلى المخاطر المتعلقة بالجانب التنظيمي وبالمنظمة بشكل إجمال، اقترح بعض الباحثين طرقاً لمتابعة المخاطر الداخلية التي قد تعترض المؤسسة على غرار سيمونز حيث أوضح أن المخاطر مرتبطة بنشاط المؤسسة، أين يمكن قياسها لمعرفة الحد المطلوب والمرغوب من هذه المخاطر، وكذا العمل على معالجة المستويات الغير المقبولة منها.

وكما تساهم مراقبة التسيير في تخفيض مستوى الغش والاحتيال التي قد تحدث في المؤسسات المصرفية والمالية، بما يسمى مثلث الغش والاحتيال، والذي يحتوي العناصر الثلاث الواجب توفرها لحصول عملية الاحتيال والغش، يتمثل العنصر الأول في الدوافع والضغوط التي تؤدي إلى القيام بعملية الغش كأسلوب القيادة والمشاكل الشخصية والمالية التي تعاني منها الأفراد أو عدم واقعية الأهداف المسطرة التي يعمل الموظفون على تحقيقها، بحيث تدفعهم إلى تطبيق الطرق المشروعة أو الغير المشروعة في سبيل تحقيق مستوى الأداء المطلوب، فيما يمثل العنصر الثاني توفر الفرصة المناسبة للقيام بعملية الغش والاحتيال والتي ترجع إلى ضعف أنظمة الرقابة في المؤسسة المصرفية، حيث تمثل الأنظمة والإجراءات المحاسبية المصممة لضمان كفاءة سياسات مكافحة الغش والاحتيال، أحد الجوانب التي قد تسبب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في حدوث مثل هذه العمليات، أما الجانب الثالث الموقف في حد ذاته، أين تلعب قيم وثقافة المؤسسة التنظيمية عنصراً هاماً في عدم إقبال الموظفين على القيام بالأفعال التي تضر بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.¹

¹ سامي هباش، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

خاتمة الفصل:

نستنتج من خلال دراستنا لهذا الفصل أن نظام مراقبة التسيير يعتبر من الأنظمة الحديثة في النظام المصرفي التي تتكامل جهودها من أجل تخفيض مستويات عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات وما يصاحبها من مخاطر، حيث يعمل على ضبط سير العمليات التشغيلية وفق منظور استراتيجي، يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المالية المصرفية، ضمن مستويات خطر مقبولة ودون أن يكون له من أثر ما يهدد القدرة على الاستمرارية في النشاط أو يهدد ثروة المساهمين أو الملاك وهذا باستخدام مجموعة من الأدوات التسييرية التقليدية منها والحديثة التي تنسجم فيما بينها لتشكيل ذلك النظام المتفاعل المبني على المعلومات ذات المصدقية والموثوقية و الاعتمادية والصحة، والتي توفر لمتخذ القرار الرؤية الواضحة والسليمة للوضع الحالي للمؤسسة المالية المصرفية.

مقدمة الفصل:

نظرا لتعدد المخاطر التي تواجه النظام المصرفي الجزائري جعله يتبنى نظام مراقبة التسيير يتماشى مع المتغيرات ويستجيب لطبيعة وخصوصيات النظام المصرفي الجزائري من خلال استخدام التكاليف ومحاولة التحكم فيها حيث يعتمد نظام مراقبة التسيير على عدد من الأدوات كأى وظيفة تسييرية، حتى تمكن مراقب التسيير القيام بالدور المطلوب منه، والتي تمكنه من جمع وتحليل وتقديم المعلومات وذلك من خلال إتقانه من مختلف هذه الأدوات والتحكم فيها وهذا سنتطرق إليه في هذا الفصل وذلك بإبراز بعض أدوات التسيير المطبقة في النظام المصرفي الجزائري، وعليه تم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول:عموميات حول النظام المصرفي الجزائري.

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية ونظام الموازنات التقديرية.

المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

المبحث الأول: عموميات حول النظام المصرفي الجزائري.

المطلب الأول: تعريف النظام المصرفي الجزائري.

النظام المصرفي هو مجموعة من البنوك و المؤسسات المالية بحيث تعمل على تزويد المؤسسات بالسيولة التي يحتاجونها وله دور فعال في ترقية الاقتصاد وذلك لأنه محرك السياسات النقدية لهذه الدول وقد عملت البنوك الجزائرية بعد الاستقلال على تمويل العمومية عن طريق الخزينة وبعد حدوث بعض التغيرات دفعت بالدولة بان تولي اهتماما اكبر للنظام المصرفي بحكم الدخول لاقتصاد السوق الذي أصبح ضرورة ملحة وأول مؤسسة مصرفية هي التي نادى إليها الحكومة الفرنسية وقد بدأ هذا النوع لإصدار النقود مع بداية سنة 1848 وثاني مؤسسة مصرفية وهي التي تأسست في الجزائر حيث لم يكن لها الحق في إصدار النقود وثالث مؤسسة عام 1861 من تحت اسم بنك الجزائر والتي رحب بها الجمهور الفرنسي الذي كان يقطن بالجزائر آنذاك.¹

المطلب الثاني: الإصلاحات التي مرا بها النظام المصرفي الجزائري.

إن التطرق لنشأة النظام المصرفي الجزائري يقودنا إلى التعرض للمراحل المختلفة التي مر بها قبل أن يصبح على ما هو عليه في يومنا هذا، وفيما يلي عرض وجيز لهذه المراحل.

النظام المصرفي في عهد الاستعمار:

قبل سنة 1849 لم يكن في الجزائر أي هيئة قرض بأتم معنى الكلمة فالإقتصاد الجزائري كان يعتمد على وسائل بدائية وكانت الثروة الأساسية آنذاك هي الزراعة وحتى أول مؤسسة مصرفية في الجزائر والتي تقررت بالقانون الصادر في 19 جويلية 1848 لم يكن إلا مجرد فرع تابع لبنك فرنسا، وقد كانت سنة 1848 بداية الإصدار هذا الفرع للنقود، ولكن سرعان ما توقف عن نشاطه وتم إلغائه في نفس السنة.

وبالإضافة إلى هذه المؤسسة المصرفية، وفي سنة 1836 كانت هناك مبادرة قام بها احد رجال الأعمال ويسمى تريكو من مدينة بوردو، وتلخصت هذه المبادرة في إنشاء بنك في الجزائر، غير أن مشروعه هذا اصطدم بعدة عراقيل، إلا انه أصر على مبادرته لمدة 13 سنة حتى سنة 1849، أين لبت الحكومة الفرنسية آنذاك طلبه بضرورة إنشاء بنك في الجزائر، حيث تم إنشاء المصرف الوطني للخصم بالجزائر، واقتصر نشاطه على الائتمان غير انه لم ينجح نظرا لنقص الإيداعات²، بعد ذلك تم إنشاء بنك الجزائر بموجب القانون الصادر بتاريخ 04 اوت 1841، وبأشروعاته بتاريخ 01 نوفمبر 1851، وبأشروعاته بتاريخ 01 نوفمبر 1851، كما تم بموجب هذا القانون السماح لبنك الجزائر بالعمل في تونس، وبهذا تم إنشاء بنك الجزائر وتونس، وهذا بسبب مروره بأزمة من سنة 1880 حتى 1900، نظرا لإفراطه في منح القروض الزراعية والعقارية بضغط من

¹ خراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر، ص 143.

² شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري

المعمرين، وقد تم تأميم بنك الجزائر في سنة 1946، وظل يعمل إلى غاية 31 ديسمبر 1962 ليبرته البنك المركزي الجزائر بعد ذلك مباشرة.

إن نشأة النظام المصرفي الجزائري كانت عبارة عن امتداد للنظام المصرفي الاستعماري، والبنوك والوكالات التي نشأت آنذاك في الجزائر كانت تابعة للمجلس الوطني للقرض وبنك الجزائر و تونس، كما إن إدارة ورقابة النشاط المصرفي كانت انعكاسا للقرارات الصادرة بفرنسا. وقد أدى نمو بعض الأنشطة التحويلية في الجزائر إلى ضرورة إنشاء واستقرار بعض البنوك فيها. وتجدر الإشارة هنا إلى انه كان بالجزائر قبل الاستقلال ما يعادل 409 فرعا للبنوك التجارية، بالإضافة إلى بنوك الأعمال ومنشآت إعادة الخصم وبنوك التنمية وبنوك الائتمان الشعبي.

✓ النظام المصرفي غداة الاستقلال:

غداة الاستقلال كان بالجزائر ما يقارب 20 بنكا، ففي الخمس السنوات الأولى للاستقلال كانت البنوك مهتمة بمصالح الاستعمار، كما أن قروضها كانت محددة فقط بالقروض قصيرة الأجل وبتحويلات الأموال، مما انعكس سلبا على الاقتصاد الوطني، وهذا ما ولد لدى السلطات البلاد الوعي بضرورة التدخل السريع لإنقاذ الوضعية، فتمت إعادة تنظيم النظام المصرفي والمالي وذلك على عدة مراحل . ففي 20 أوت 1962 تم فصل الخزينة العامة الجزائرية عن الخزينة العامة الفرنسية، وفي 13 ديسمبر 1963 تم إنشاء البنك المركزي وهو بنك البنوك، وهذا ما يجعله مسؤولا عن السياسة النقدية والإقراضية. كما يعتبر بنك الدولة وهذا ما يحتم عليه أن يقدم لها تسهيلات من خلال إعطاء تسبيقات للخزينة أو إعادة خصم سندات مكفولة من طرفها . ورغم إن النصوص قد وضحت هذه المسؤوليات، إلا أن الوقائع أثبتت عدم فعالية سلطة البنك المركزي وبنوك التجارية كانت تحت سلطة وزارة المالية.

ونظرا لهذه الأوضاع، فقد استدعى النظام المصرفي إدخال مجموعة من الإصلاحات، والتي يتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

ضرورة الإصلاحات المصرفية.¹

✓ الإصلاح المالي لسنة 1970:

من اجل تكريس شروط تحقيق التخطيط المالي، وبمراعاة الخيارات السياسية الجديدة للجزائر، ومن اجل مراقبة دقيقة للتدفقات النقدية، أوكلت السلطات الجزائرية ابتداء من 1970 للبنوك لتسيير ومراقبة العمليات المالية للمؤسسات العمومية، وهذا ما أدى إلى ضرورة إعادة تنظيم كل الهياكل المالية للدولة، وفي هذا الإطار تم اتخاذ عدة إجراءات، نوجزها فيما يلي:²

- تنظيم إجراءات السحب على المكشوف للمؤسسات العمومية في إطار تمويل الاستغلال.

¹ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² Ammour Benh lima « Le Système bancaire Algérien (Textes & réalité)», Edition Dahlab,Alger, p 16- 19.

- تقسيم المهام الخاصة بانجاز الاستثمارات الإنتاجية المخططة للقطاع العمومي ما بين كتابة الدولة للتخطيط ووزارة المالية.
- تعريف نمط تمويل الاستثمارات للمؤسسات العمومية.
- تعزيز دور المنشآت المالية في تعبئة الادخار الوطني.
- لتوطين الإجمالي للمؤسسات العمومية في مختلف البنوك، وتعريف أنماط التسوية.
- تحديد معدلات الفائدة على مستوى مركزي، وهذا بعد أخطار المجلس الوطني للقرض.

إن إصلاح سنة 1970، والرامي إلى إنشاء إطار يسمح للقطاع البنكي بالتحكم أكثر مما مضى في مجموع التدفقات النقدية التي تمر به، طرح مجموعة من الفجوات والتناقضات منها:

إن تنظيم تمويل الاستغلال المؤسس سنة 1970، يحمل ضمنا صعوباته الخاصة، ويتجلى ذلك في الدور الممنوح للقطاع البنكي، الذي يؤدي إلى شروط تحقيق غير متطابقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

- صعوبات التسويق وتحصيل الديون وانجاز الاستثمارات، أدت في معظم الحالات إلى استحالة استرداد القروض من المؤسسات العمومية .
 - صعوبات تحصيل الذمم بين المؤسسات العمومية.
 - المشاكل المطروحة والمتعلقة بمساهمة المؤسسات العمومية في ميزانية الدولة، وإيداع أقساط الامتلاك والاحتياطات في الخزينة العمومية.
 - تدخل الخزينة العمومية من جديد في تمويل استثمارات المؤسسات على شكل مساهمات نهائية.
- ✓ الإصلاح المالي والنقدي لعام 1986:

وجاء بموجب القانون رقم (86-12) الصادر بتاريخ 19 اوت 1986، والمتعلق بنظام البنك والقرض، ويتمثل هدفه الأساسي في تحديد إطار قانوني مشترك لنشاط كل مؤسسات القرض مهما كانت طبيعتها القانونية.

واهم النقاط التي تطرق إليها هذا القانون مايلي:

- تعريف نشاط المؤسسات القرض، والمتمثل في استقبال رؤوس الأموال الأفراد، عمليات الإقراض، إصدار وتسيير وسائل الدفع وتقديم النصائح، وحسب هذا القانون تم تقسيم مؤسسات القرض إلى قسمين هما بنوك ومؤسسات القرض المتخصصة.
- دور البنك المركزي الجزائري في القيام بالمهام التقليدية للبنوك المركزية، والمتمثلة في حق الإصدار، تنظيم الدورة النقدية، مراقبة توزيع القروض على الاقتصاد وتسيير احتياطات الصرف... الخ
- نظام الإقراض، حيث حدد هذا القانون تعريف القرض وطبيعته والهدف منه.¹

¹ حورية حمي، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005/2006، ص 08.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري

- الإطار المؤسسي للإدارة والمراقبة، بموجب هذا القانون تم تأسيس المجلس الوطني للقرض، ولجنة مراقبة العمليات البنكية التي عوضت اللجنة النقدية للبنوك.
 - العلاقات مع العملاء، حيث اهتم هذا القانون بتأمين الحماية للودائع وضمانها، كما ورد في هذا القانون بان أي شخص بإمكانه فتح حساب، كما اشترط في القروض الممنوحة للمؤسسات أن تخدم الأهداف المحددة في المخطط الوطني للقرض.
- ✓ قانون عام 1988:

إن قانون رقم (88-06) الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون رقم (86-12) الصادر بتاريخ 19 أوت 1986 أعاد تعريف هيكل مؤسسات القرض والبنك المركزي الجزائري، حتى تتماشى مع القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، وحسب أحكام هذا القانون، فإن المؤسسة البنكية تدمج ضمن الفئة القانونية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وأهم النقاط التي تطرق إليها هذا القانون ما يلي:

- يعتبر البنك كشخصية معنوية تجارية ذات رأس مال، وتخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي.
 - تعزيز و دعم دور البنك المركزي الجزائري في تسيير وسائل السياسة النقدية، خاصة ما يتعلق بتحديد شروط البنوك والتي تتضمن وضع سقف لإعادة الخصم المفتوحة لمؤسسات القرض، وهذا دائما في إطار المبادئ المسطرة من قبل المجلس الوطني للقرض.
 - فتح المجال للمؤسسات المالية غير البنكية في الحصول على أسهم وسندات المساهمة في العوائد الصادرة عن مؤسسات تعمل في الداخل والخارج.
 - السماح لمؤسسات القرض والمؤسسات المالية الأخرى باللجوء إلى الجمهور لغرض الاقتراض أو طلب ديون خارجية في الحدود القانونية.
- ✓ قانون النقد والقرض لعام 1990:

لقد صدر قانون رقم (90-10) المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض في ظروف تميزت بتغيرات عامة في المجال الاقتصادي وانقلابات اجتماعية. سياسية. وقد جاء هذا القانون ليعمل على تحسين صورة القطاع البنكي الذي يعتبر المحرك والمنشط لكل القطاعات الاقتصادية الأخرى وذلك بتدعيمه وإعادة مكانته باعتباره قطاعا حساسا¹.

ومن أهم الأهداف التي سعى القانون لتحقيقها ما يلي:

- رد الاعتبار لبنك الجزائر باعتباره بنك البنوك وبنك الدولة.
- فصل السلطة النقدية عن السلطة التنفيذية وهذا بإنشاء مجلس النقد والقرض.
- فتح المجال للبنكي للقطاع الخاص والأجنبي، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية.
- خلق نظام بنكي فعال قادر على استقطاب وتوجيه الموارد.

¹ Ammour Benh lima « Le Système bancaire Algérien (Textes & réalité)», OP. Cit, p 78.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري

- إنشاء اللجنة المصرفية المسؤولة عن حراسة ومراقبة مؤسسات القرض.
- وضع حد نهائي لكل تدخل إداري في القطاع المالي.
- لسعي إلى تخفيض خدمات الديون، وإدخال منتوجات مالية جديدة.
- تطهير الوضعية المالية لمؤسسات القطاع العمومية.
- تنويع مصادر تمويل المتعاملين الاقتصاديين، من خلال إنشاء سوق مالي.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، فإنه من الضروري القيام بإعادة تنظيم النظام المصرفي، ومن المفروض القيام بتحليلات قانونية، سياسية واقتصادية، ولهذا الغرض وحسب هذا القانون فقد تم تحديد دور هيكل بنك الجزائر، بالإضافة إلى تحديد هيكل رقابة البنوك والمؤسسات المالية.

✓ تعديل قانون النقد والقرض سنة 2001:

لقد صادق المجلس الوطني الشعبي في 24 مارس 2001 على الأمر رقم (01-01) الصادر بتاريخ 27 فيفري 2001 من طرف رئيس الجمهورية، المعدل والمتمم للقانون رقم (90-10) الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، حيث أدخلت عليه التعديلات الأساسية التالية:

- يتم تعيين المحافظ ونوابه بموجب مرسوم رئاسي غير محدد المدة، كما يتم عزلهم بموجب مرسوم رئاسي أيضا في أي وقت تراه رئاسة الجمهورية مناسبا.
 - التأكيد على فصل مجلس إدارة البنك الجزائر عن مجلس النقد والقرض، حيث كان هذا الأخير يتمتع بصلاحيات سلطتين، باعتبار سلطة نقدية وسلطة إدارية.
 - توسيع تشكيلة مجلس النقد والقرض بصفته سلطة نقدية من سبعة أعضاء إلى عشرة أعضاء معينين من المختصين في مجال الاقتصاد والقرض والنقد.
- وتهدف هذه التعديلات إلى السماح بالتنسيق بين السلطة التنفيذية ومحافظ بنك الجزائر، بالإضافة إلى الفصل بين مجلس الإدارة والسلطة النقدية. إلا أن النواب المعارضين اعتبروا أن ذلك سيؤدي إلى تقليص استقلالية بنك الجزائر، وهذا راجع للصلاحيات الممنوحة لرئيس الجمهورية لإنهاء مهام وعزل المحافظ ونوابه في أي وقت، بعدما كانت مدة تعيينه محددة بست سنوات للمحافظ وخمس سنوات لنوابه.¹

✓ قانون النقد والقرض الجديد لسنة 2003:

لقد تمت مراجعة قانون النقد والقرض نظرا للأوضاع الاقتصادية والمالية الجديدة التي عرفتها الجزائر، والتي تميزت بما يلي:

- النمو السريع لعدد المتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.
- تنوع المجال البنكي والمالي، وذلك من خلال ظهور عدة بنوك ومؤسسات مالية.
- الارتفاع السريع للمديونية الخارجية، وضرورة تسييرها.

¹ حورية حمي، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، مرجع سبق ذكره، ص 09.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أحكام الأمر (03-11) الصادر في 26 أوت 2003 و المتعلق بالنقد والقرض، قد أدخلت عليه تغييرات والتي تهدف إلى مايلي:

- توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض.
- تعزيز دور اللجنة المصرفية، ودعم استقلاليتها.
- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية.
- ضمان الأمن والاستقلال المالي.
- التشديد في العقوبات المفروضة على المخالفين للقوانين والأنظمة التي تحكم النشاط المصرفي.
- منع تمويل المؤسسات التي تعود ملكيتها لمالكي ومسيري البنوك.
- إنشاء قواعد و ميكانيزمات تسمح بالتسيير الفعال للمديونية العمومية لفائدة الاقتصاد الوطني.¹

المطلب الثالث: خصائص ومميزات الجهاز المصرفي الجزائري.

1 - استقلالية البنك المركزي:

تعني هذه الاستقلالية منح البنك المركزي الاستقلال الكامل في إطار السياسة النقدية من خلال عزله عن أية ضغوط سياسية من قبل السلطة التنفيذية من جهة، و من خلال منحه حرية التصرف كاملة في وضع وتنفيذ سياسته النقدية، على هذا الأساس فان استقلالية البنك المركزي تقتضي حرية امتلاك بنك الجزائر قرار وضع وتنفيذ السياسة النقدية و طرح الأدوات المناسبة لتحقيق أهداف سياسته، وهذا لا يعني عدم المسؤولية، إذ يمكن له أن يكون مسؤولاً أمام جهة معينة سواء كانت مالية أو قضائية أو تشريعية، للاطلاع على نشاطه و التأكد من مطابقة أعماله للقوانين الخاصة بهذا المجال، و فيما يخص تحديد مؤشرات لقياس درجة استقلالية البنك المركزي فيمكن إيرادها في النقاط التالية:²

- طول مدة تعيين المحافظ و قابليتها للتجديد.
- الجهة التي تقوم بتعيين محافظ (مجلس البنك المركزي، هيئة مشتركة بين مجلس البنك و الحكومة و البرلمان، البرلمان، الحكومة، عضو في الحكومة).
- مدى إمكانية ممارسة المحافظ لمهام أخرى و الجهة المخول لها إصدار الإذن بذلك.
- مدى انفراد البنك المركزي بصياغة السياسة النقدية (وحده، المشاركة مع الحكومة، مستشار).
- الجهة المخولة بالتعارض في مجال السياسة النقدية.
- مدى مساهمة البنك المركزي في إعادة الموازنة العامة.
- أهداف البنك المركزي (استقرار الأسعار، استقرار الأسعار مع أهداف منسجمة مع استقرار النظام المصرفي، استقرار الأسعار مع أهداف متعارضة مثل العمالة الكاملة، عدم النص على الأهداف...الخ).
- طبيعة و حدود القروض الممكن منحها و شروطها.

¹ حورية حمي، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² قدي عبد المجيد، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 96.

1-1 من حيث إدارة بنك الجزائر:

يترأس إدارة بنك الجزائر محافظ يساعده في ذلك ثلاث نواب يعينون بموجب مرسوم رئاسي، ولا يمكن للمحافظ ونوابه الثلاث ممارسة أي نشاط أو مهنة أو وظيفة أثناء عهدهم، كما لا يمكنهم اقتراض أي مبلغ من أية مؤسسة كانت أو أجنبية، وتحدد المادة 16 و 17 من الأمر رقم 11.03 ل 26 أوت 2003 مهام محافظ بنك الجزائر، وعلاقته مع نوابه الثلاث وتحديد صلاحياتهم.

1-2 من حيث رسم السياسة النقدية:

تنص المادة 35 من الأمر رقم 11.03 على: " تتمثل مهمة بنك الجزائر في ميادين النقد والقرض والصرف في توفير أفضل الشروط والحفاظ عليها لنمو سريع للاقتصاد مع السهر على الاستقرار الداخلي والخارجي للنقد ولهذا الغرض يكلف بتنظيم الحركة النقدية ويوجه ويراقب بكل الوسائل الملائمة توزيع القروض، و يسهر على حسن تسيير التعهدات المالية اتجاه الخارج وضبط سوق الصرف".

1-3 من حيث علاقة بنك الجزائر ببنك الحكومة:

يمثل بنك الجزائر مستشارا للحكومة في مشاريع القوانين والنصوص التنظيمية المتعلقة بالمسائل المالية والنقدية، ويقدم لها الاقتراحات فيما يخص ميزان المدفوعات وحركة الأسعار والشؤون المالية العامة وبشكل عام تنمية الاقتصاد، كما يساعد الحكومة في علاقاتها مع المؤسسات المالية المتعددة الأطراف والدولية، وقد يمثلها عند الحاجة لدى هذه المؤسسات وفي المؤتمرات الدولية، ويبلغ المحافظ مشاريع الأنظمة إلى الوزير المكلف بالمالية الذي يتاح له 10 أيام لطلب تعديلها، قبل إصدارها خلال اليومين الذين يليان موافقة مجلس النقد والقرض عليها، وهو ما يمكن اعتباره تأثير الحكومة على نشاط البنك المركزي مما ينقص من استقلاليتها التامة في اتخاذ قراراته.

1-4 من حيث هدف السياسة النقدية:

يخول لمجلس النقد والقرض عدة صلاحيات بصفته سلطة نقدية في الميادين المتعلقة فيما يأتي:

- إصدار النقد كما هو منصوص عليه في المادتين 04 و 05 من نفس الأمر وكذا تغطيته.
- تحديد السياسة النقدية والإشراف عليها ومتابعتها وتقسيمها.
- يحدد الأهداف النقدية خاصة فيما يتعلق بتطور المجاميع النقدية والقرض.
- يحدد أهداف سياسة سعر الصرف وكيفية ضبطه.
- وضع قواعد الصرف وتنظيم سوق الصرف وغيرها من الأعمال.

وقد هدف صدور الأمر 11.03 ل 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض إلى:¹

¹ عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات الاستقاء المقررات لجنة بازل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص نقود ومالية، جامعة شلف، الجزائر، 2005، ص 109-110.

- السماح للبنك المركزي بالاستخدام الأفضل لصلاحيته.
- تكثيف التشاور بين بنك الجزائر والحكومة في المسائل المالية.
- السماح بحماية أحسن للبنوك فيما يخص توظيف و ادخار الجمهور.

مما سبق يمكننا القول أن الامر 11.03 قد حدد بوضوح علاقة بنك الجزائر مع الحكومة، فمنح البنك الاستقلالية التي تمكنه من رسم السياسة النقدية المناسبة وتنفيذها في إطار من الرقابة تمارسها وزارة المالية التابعة للحكومة، ومنح الحكومة بالمقابل السلطة المضادة التي تمكنها من أن تعدل ما يخلص إليه بنك الجزائر فيما يتعلق بالسياسة النقدية ولعل السبب في هذا التغيير مقارنة بقانون النقد و القرض 10.90 الصادر في 14 أفريل 1990 يعود لما شهدته الساحة المصرفية الجزائرية مع مطلع هذا القرن، بإفلاس العديد من البنوك الخاصة، الأمر الذي اترك كثيرا على أداء المنظومة المصرفية من جهة و من جهة أخرى طرح العديد من التساؤلات في مدى نجاعة المراقبة المصرفية التي يمارسها بنك الجزائر.

2- واقع سياسة الإقراض :

تعتبر القروض من أهم أوجه استثمار الموارد المالية للبنك، إذ تمثل الجانب الأكبر من الأصول، كما تمثل العائد الذي بتولد عليه الجزء الكبر من الإيرادات ، وهذا ما يدفع البنوك إلى توفير عناية خاصة لهذا النوع من الأصول، وذلك بوضع السياسات الملائمة التي تضمن سلامة تسييرها ، فالسياسة المصرفية تتمثل في مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي توضع قصد أن تفيد البنك في إعداد برامج وإجراءات الإقراض و يتم الالتزام بها في عمليات التنفيذ.

إن سياسة الإقراض المتبعة من طرف البنوك الجزائرية تعتمد على تحقيق عنصرين مهمين، الأول هو ضمان امن و مردودية استخدامات البنك ضمن الحدود التي تفرضها عليه مصادره، والثاني يتمثل في ضرورة احترام قوانين تنظيم الدولة التي تتواجد فيها، والهدف من ذلك هو خدمة السياسة الاقتصادية المتبعة وهو ما يفرض على البنوك الجزائرية إحداث نوع من الليونة في شروط منح القروض.¹

إن البنوك الجزائرية في علاقاتها مع المؤسسات العمومية لم تكن تراعى في منحها الائتمان لا حسن أداء المؤسسات ولا كفاءة المشروعات الممولة، بل اقتصر دورها في ضمان تمويل المؤسسات العمومية من اجل ضمان استمرارية هذه الأخيرة، الأمر الذي خلق للبنوك عدة صعوبات واختلالات في حساباتها مازالت إلى اليوم تعاني منها بسبب استمرارية نفس السياسة ولو كانت بأقل حدة ، حيث تشير الإحصائيات إلى أن مستحقات البنوك على المؤسسات العمومية بلغ 1274 مليار دج .

وما يميز القطاع البنكي الجزائري الحالي هو سيطرة البنوك العمومية على النشاط البنكي، الأمر الذي لا يسمح بوجود منافسة حقيقية تخدم مصلحة المتعاملين الاقتصاديين، كما تقوم البنوك العمومية بممارسة نشاطها مع زبائنها المعتادين (المؤسسات العمومية) فتمنح لهم الأولوية على حساب القطاع الخاص الناشئ الذي يحتاج إلى التمويل البنكي خصوصا في بداياته . إن البنوك بشروطها الحالية المفروضة على ملفات

¹ Abdelkrim Sadeg, Le Système bancaire Algérien ,la nouvelle réglementation, Edition A,BEN, Alger, 2004, p 24- 25.

القروض خاصة ما تعلق منها بالضمانات ، لا تساعد على إنشاء وتطوير المشاريع الاستثمارية ، وتداركا لهذه الوضعية قامت الحكومة مؤخرا بإنشاء صندوق لضمان القروض لتشجيع البنوك في منح القروض لأصحاب المشاريع الاستثمارية الناشئة، كما اقر المشرع الجزائري بعدم ضرورة توفير ضمانات في ملفات القروض كالعقارات و الكفالات، وهذا في حالة توفر ضمانات سائلة كتجميد الحساب البنكي أو توفر سندات صندوق للرهن.....الخ، ويتيح هذا الإجراء للبنوك الاهتمام أكثر بمردودية وكفاءة المشاريع عوض التركيز على الضمانات كشرط أساسي لمنح القروض.

3- واقع سياسة تعبئة الموارد:

تتميز البنوك الجزائرية بضعف كبير في مجال جمع الأموال ويعود ذلك للأسباب التالية:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الادخار من قبل البنوك.
- افتقاد المنظومة المصرفية إلى موارد مستقرة وكذلك موارد في أجال محددة.
- نقص ثقة الجمهور في البنوك (ضمان الودائع) في حالة الإفلاس أو سحب الاعتماد من البنك.
- البيروقراطية والصعوبة في فتح الحسابات الجارية والتجارية وفي تلقي دفتر الشيكات.
- لا يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع.
- ضعف كبير في الهياكل والوكالات البنكية خارج المدن الكبرى.

رغم هذه النقائص المسجلة على مستوى البنوك الجزائرية إلا أنها سجلت حجم ودائع متزايد خلال الفترة الأخيرة، ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة المؤسسات المدخرة لأموالها لدى البنوك خصوصا ما تعلق منها بالودائع لأجل، حيث نجد المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات من أهم المؤسسات المساهمة في هذا التراكم.¹

4- واقع أداء البنوك:

على الرغم من التحسن المسجل على مستوى المصارف الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع المصارف الأجنبية والعربية ، ومن مستوى التطور المالي بشكل عام الذي مزال بعيدا عن المستوى المطلوب.

كما يتميز النظام المصرفي الحالي بوجود قيود مالية ومحاسبية وتنظيمية، حيث نجد عدم ملائمة المخطط المحاسبي القطاعي الخاص بالبنوك في تغطية الحسابات وطرق معالجة العمليات المصرفية، وكذلك غياب محاسبة تحليلية دقيقة مكيفة مع واقع المصارف، بالإضافة إلى ضعف منظومة الاتصال التنظيمي بين مختلف المصالح داخل البنك مما يصعب من إحداث التنسيق والتعاون الضروريين، كما إن صعوبة تدفق المعلومات بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ينعكس سلبا على عملية اتخاذ القرار.²

¹ عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات الاستقاء المقررات لجنة بازل، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص 113.

إضافة لما سبق، تفتقر البنوك الجزائرية إلى العديد من العناصر نذكر منها.

- عدم وجود كفاءات بشرية مكونة تسويقيا لإضفاء أسلوب جديد في الأداء.
- الاعتماد على وضعية الاحتكار التي مزال النظام الاقتصادي يكفلها لهذه المصارف.
- عدم البحث في تطوير التعاملات والخدمات المصرفية (تقدم المصارف الجزائرية 40 خدمة لزيائنها في حين تقوم المصارف الدولية بتقديم 360 خدمة، وهذا ما يقلل من قدرتها التنافسية وتنمية رأس مالها).
- التأخر التكنولوجي في التجهيزات المستعملة في البنوك إذ لا تتوفر على شبكة تضبط الوكالات التابعة لها.
- عدم وجود منافسة حقيقية في السوق المصرفي.
- غياب الصرامة في استرجاع موارد البنك من الكثير من المتعاملين بسبب استعمال الطرق القديمة في دراسات الجدوى وكذا في نوعية الخدمة المصرفية.
- اعتماد المصارف على استقبال المتعاملين عوض البحث عنهم.¹

¹ عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، 113.

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية والموازنات التقديرية.

المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية.

القطاع المصرفي يواجه مشكلة مخاطر المستقبل أكثر من القطاعات الأخرى، وعلى المصارف والمؤسسات المالية.

إن تبني الآليات التي تمكنها من التعامل مع هذه المخاطر بكفاءة وفعالية، حيث تعتبر قيادة المخاطر المصرفية أهم واحد الأدوار الأساسية في المصارف والمؤسسات المالية الجزائرية، لما لهذه المخاطر من آثار سلبية على المردودية في حالة وقوعها، حيث أثبتت حدتها في السنوات الأخيرة الماضية، وأثارها على المصارف في حالة لم تتمكن الموارد الذاتية من امتصاص الخسائر المترتبة عنها ويعد نظام الرقابة الداخلية كأحد أهم الآليات المنتهجة في قيادة المخاطر لدى المصارف والمؤسسات المالية الجزائرية.

حيث تمثل مسار العمليات المطبقة من قبل مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة المالية والمصرفية ومن تحت مسؤوليتهم من عمال وموظفين.

- كفاءة العمليات وفعاليتها ودقتها ومصداقيتها.
- الالتزام بالقوانين واحترام الأنظمة وتجنب الاحتمال ومساندة محافظي الحسابات أثناء أداءهم لمهامهم، وهي نظام يخدم أهداف المؤسسة المصرفية والمالية ويدعم كفاءة سياساتها.
- ✓ الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية
- أهداف معلوماتية:

ضمان مصداقية الوضعيات المالية وشمولية المعلومات المالية والإدارية، المعلومات لكي تصل إلى المديرية العامة ومجلس الإدارة، المساهمين، والسلطات الرقابية يجب أن تكون ذات جودة وشاملة بشكل كاف حتى تمكن المستعمل من الاستناد إليها في قراراته، وصفة المصداقية المرفقة بالوضعيات المالية تعني إن إعداد هذه الوثائق والمستندات يتم بنزاهة وبموضوعية حسب المبادئ المحاسبية والقواعد المحددة.

▪ أهداف التشغيلية:

تتعلق بفعالية وكفاءة المصارف والمؤسسات المالية الجزائرية في استعمال أصولها ومواردها بالإضافة إلى تحوطها من الخسائر، وبالتالي كفاءة وفعالية العمليات لا تتعلق فقط بتحسين التسيير الداخلي إلى أبعد الحدود، وإنما أيضا التحكم في مختلف المخاطر¹

▪ أهداف مطابقة:

¹ الطيب سايج، عز الدين بن تربي، إسهامات النظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية، مجلة العلوم الانسانية، مجلد ب، العدد 43، ص 293.

التأكد من أن الأنشطة المصرفية تتم وفق القوانين والمقتضيات الاحترازية، وتتماشى مع السياسات والإجراءات الداخلية. هذه الأهداف يجب أن تجسد حماية الحقوق والحفاظ على السمعة.

- الرقابة الداخلية كأساس لرقابة فعالة على المخاطر التشغيلية: يلعب نظام الرقابة الداخلية دورا أساسيا في تحقيق رقابة فعالة على المخاطر التشغيلية من خلال:
- خلق البيئة المواتية.

يمكن للإدارة أن تخلق مناخ رقابة فعال من خلال:

- نشر وتوضيح الأهمية التي يولها المصرف لإدارة المخاطر طريقة قيامها بإعمالها.
- نقل ونشر المعارف حول موقف المصرف اتجاه المخاطر، والسلوك المناسب الذي على الموظف إتباعه في التعامل مع هذه المخاطر.
- اختيار الموظفين النزهاء والشرفاء ، وعدم التردد في طرد أي موظف بسبب ثبوت قيامه بأعمال سرقة أو احتيال.
- شفافية العمليات:

نقول إن العمليات أنها شفافة، عندما تكون المعلومات معروضة في تقارير واضحة ومفصلة، يمكن الوصول إليها من قبل كل من هو في حاجة إليها، لاتخاذ قرار أو تقييم أداء، فكلما كانت عمليات المصرف تتميز بالشفافية، يصبح من مقدور الموظفين والإدارة الضبط السريع والسهل للمخاطر.

- التدابير التالية يمكن أن تحدث تحسين في شفافية عمليات المؤسسات المالية الجزائرية وتدوير موظفي منح القروض على مختلف الوكالات.
- استخلاف الموظفين أثناء عطلة السنوية أو إجازاتهم المرضية من شأنه أن يكشف أخطاء الموظف المستبدل، أو أي تصرفات أخرى غير مقبولة
- نظام معلومات تسييرية يقدم معلومات دقيقة ذات العلاقة في الوقت المناسب، مثل تلقي مدراء الوكالات تقارير يومية لمتابعة القروض غير المسددة حسب كل عون مكلف بمنح القروض، مرتبة حسب عدد أيام التأخر في الدفع. وبالتالي يصبح في مقدور المدير متابعة الأعوان المكلفون بمنح القروض عن كثب. ومعرفة حافطة القروض التي تشهد وضعيات تأخر متنامية .
- نظم محاسبية تمتاز بالوضوح والثبات، تتضمن إجراءات فنية للتحقق من صحة المعلومات المحاسبية، وتحتوي مجموعة مستنديه تتناسب مع حجم المصرف وطبيعة عمله¹.
- بساطة وسهولة الإجراءات:

بإمكان المصرف او المؤسسة المالية تدنية احتمال وقوع حالات الاحتيال والأخطاء في عمليات، إذا كانت الإجراءات بسيطة ومفهومة من قبل الموظفين والزبائن، وذلك من خلال:

¹ الطيب سايح، عز الدين بن توكي، إسهامات النظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية، مرجع سبق ذكره، ص 294.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري

- توفير لأسعار الفائدة حسب طبيعة القروض وحجمها لتسمح بتحديد أقساط السداد، وتجنب مسؤول القروض الميدينون عبء حساب الفوائد.
 - الدليل الواضح لكيفية تنفيذ الأعمال، ويتعلق الأمر بالكتابة الواضحة والمفصلة للمراحل إتمام الأعمال والصفقات، هذه الكتابات يمكن لها أن تقلل أن تقلل من سوء التفاهم والنزاعات وتسمح بنوع من التنميط في تطبيق السياسات والإجراءات، ولهذا يجب أن يكون دليل العمليات ذو صياغة واضحة، يتم تحديثه دوريا، ويمكن الوصول إليها من قبل كل الموظفين
 - المسؤولية والمحاسبة:
- يمكن للمصرف أو المؤسسة المالية الجزائرية تفعيل إدارة مخاطره من خلال تحميل للمسؤوليات، بحيث يشعر كل الموظفين أنهم عرضة للمساءلة في أي لحظة.
- ومن الإجراءات التي يمكن أن ترفع من تحميل المسؤوليات في المصرف :
- تقسيم المصرف أو المؤسسة المالية إلى مراكز مسؤولية (مراكز ربحية و مراكز تكلفة).
 - تقديم لكل موظف بطاقة تصف بالدقة أين تبدأ صلاحيته وأين تنتهي، كما يمكن المسؤولين الاستناد إليها لتقديم أداء الموظفين، الأمر الذي يدعم المساءلة الفردية.
 - الإجراءات التحفيزية الجماعية والفردية التي تزيد من التزام الموظف بأهداف المصرف.
 - توفير الحماية والأمان:
- تشكل حماية الأصول المادية من الأذى عنصرا مهما في فعالية وكفاءة إدارة المخاطر، وفيما يلي بعض الإجراءات الأمنية التي على المصرف والمؤسسة المالية، اتخاذها في هذا الصدد
- حفظ النقدية في الوكالات داخل صندوق حديدي مقوى، هناك بعض المصارف من لها خزانة لا تفتح إلا باستعمال مفتاحين في أن واحد، وعلى العموم الإجراءات الأمنية يجب أن تكون بحجم المخاطر، مثل: نوعية مغالق الأبواب والنوافذ، أصوات الإنذار، عدد أشخاص الحراسة الليلية...إلخ.
 - امتلاك نظام يحمي البيانات والمعلومات المخزنة من التلف والضياع ، سواء كان نظام المعلومات يدوي او الكتروني.
 - عقود التامين عن الخسائر الناتجة عن السرقة، الكوارث الطبيعية، او التامين الذاتي من خلال إجراء الإيداعات المنتظمة في حساب احتياطي يمكن استعماله في حالات الطوارئ¹.

الوسائل المنتهجة لتحقيق الأهداف وفق التنظيم(08-11):

في هذا السياق أكد التنظيم(08-11) على تبني الوسائل اللازمة التي تسمح بتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه الوسائل مالية، بشرية، وتنظيمية....إلخ

¹ الطيب سايج، عز الدين بن تربي، إسهامات النظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية، مرجع سبق ذكره، ص 294-295.

1- نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية:

يهدف تحقيق الأهداف الموجودة في هذا النظام، تستند على المصارف الجزائرية إلى:

- تطبيق رقابة مستمرة على مستوى وحدات العملية لضمان شرعية العمليات المنجزة، ومراقبة المخاطر، وتعيين مسؤول على رأسها يسهر على ملائمتها وفعاليتها،
 - تطبيق رقابة دورية لضمان فعالية وكفاءة الرقابة المستمرة على مستوى الوحدات العملية، شرعية العمليات، واحترام الإجراءات، وتعيين مسؤول على رأسها يسهر على فعاليتها.
 - يقدم كلا من مسؤول الرقابة الدورية والرقابة الدائمة تقريراً عن أعمالهم إلى الجهاز التنفيذي وإلى لجنة التدقيق إن وجدت.
 - ملائمة عدد الأشخاص المشاركين في نظام الرقابة الداخلية وكفاءتهم، إلى ابواب الوسائل المسخرة لهم.
- ### 2- التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات:

يهدف التأكد من الشمولية ونوعية المعلومات موثوقيتها، وكذا الأساليب المنتهجة في التقييم والتسجيل المحاسبي تستند المصارف الجزائرية إلى:

- رقابة دورية للتأكد من ملائمة الأساليب المعتمدة في تقييم العمليات وملائمة المخططات المحاسبية لمبادئ الحيطة والحذر، ومطابقتها لكل قواعد التسجيل المحاسبي المعمول بها .
 - مدى توفر إجراءات النجدة الخاصة بالمعلوماتية، وظروف حفظ المعلومات والوثائق الخاصة.
 - بالنسبة لعمليات السوق، يجب أن يتم إعداد على الأقل كل شهر جدول تقارب بين النتائج التي تم حسابها في التسيير العملياتي والنتائج المدرجة في الحسابات، والفوارق يجب أن تكون قابلة للتحليل والتحديد.
 - تخضع أرصدة حسابات الغير والغير المدرجة في البيانات المالية لقيود محاسبي أو تسيير مادي يثبت وجودها
- ### 3- أنظمة قياس المخاطر والنتائج:

يهدف تفادي مختلف المخاطر التي من الممكن تصادفها، تقوم المصارف ب :

- تسجيل الحوادث المعتبرة الناجمة عن التقصير في احترام صيغة الإجراءات الداخلية، وكذا الاختلالات في الأنظمة لاسيما المعلوماتية منها، وكذا الاحتيال الداخلي والخارجي، وتحفظ في ملفات توضع تحت تصرف الرقابة الدائمة والدورية.
- تطبيق إجراءات الإعلام عن عدم احترام حدود المخاطر على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر.
- إرسال تقارير شاملة حول مراقبة المخاطر إلى الجهاز التنفيذي وهيئة التداول¹.

¹ الطيب سايج، عز الدين بن توكي، إسهامات النظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية، مرجع سبق ذكره، ص 295.

ونظام الرقابة الداخلية يدعم نظام مراقبة التسيير من خلال تقليل مصادفتها، إلى انب تقليل الخسائر المالية ذات الأثر البالغ على نتائج المصرف الجزائري استمراريته في حالة تحقيقها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المصرفي، وتخفيف الاحتياجات من الأموال الخاصة، وبذلك يعد نظام الرقابة الداخلية الآلية الوحيدة في نظام مراقبة التسيير المصرفي، التي تولى البنك المركزي توجيه البنوك التجارية نحو تطبيقها، لكونه يمثل خط الدفاع الأول في رصد وتحجيم المخاطر التي تتعرض لها البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية، ولكون القطاع المالي والمصرفي يواجه مشكلة مخاطر المستقبل أكثر من القطاعات الأخرى، وعلى المصارف والمؤسسات المالية إن تتبنى الآليات التي تمكنها من التعامل مع هذه المخاطر بكفاءة وفعالية.¹

المطلب الثاني: نظام الموازنات التقديرية.

يعتبر نظام الموازنات التقديرية بمراحله الأساسية المتمثلة في التوقع، المتابعة، المراجعة الحلقة المهمة في سلسلة مراقبة التسيير في المؤسسات المالية والمصرفية الجزائرية، حيث تهدف الموازنات التقديرية إلى القيام بوظائف التخطيط، التنسيق والرقابة، إذ تعد نظاما متكاملًا يزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تمكنه من تخطيط ومراقبة الموارد المتاحة وذلك خلال تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

و تتمثل مراحلها فيما يلي:

1- مرحلة تحديد الأهداف.

2 - مرحلة التنسيق بين الخطط والسياسات.

3- مرحلة اعتماد الموازنة.

4 - مرحلة التنفيذ والمتابعة.

المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري.

المطلب الأول: لوحة القيادة.

يسمح تبني لوحات القيادة في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة المالية والمصرفية بإدارة القيمة التي يتم خلقها خاصة من خلال متابعة النواتج المصرفية الصافية، وهي أداة توقع واتخاذ القرار، تتضمن عدد قليل من المؤشرات (بين خمس وعشرة مؤشرات)، مصممة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة التطورات التي تطرأ على المؤسسة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الأجل المناسبة، وهي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، حيث تظهر الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أيضا أداة تنبؤية تسمح بتقدير

¹ الطيب سايج، عز الدين بن تركي، إسهامات النظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية، مرجع سبق ذكره، ص 304.

التطورات المحتملة واغتنام الفرص والتقليل من نسب عالية في حدتها، ولكنها وسيلة لضمان النجاح الاقتصادي والاجتماعي للمصرف والمؤسسة المالية، حيث يجب إن تقدم المعلومات في شكل وجيز وتكون عبارة عن أرقام وتعليق وعادة بمنحنيات بيانية وتبين إذا كان المصرف أو المؤسسة المالية يتحسن وينحدر إلى الاسوء ، فلوحة القيادة تلفت نظرهم إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها وتصحيحها في الوقت المناسب، وتسمح بالحواريين مختلف المستويات الإدارية ، فمن خلالها يمكن الحصول على التوجيهات التي تساعد على إدارة أعماله والقيام بالإجراءات التصحيحية والتحضير للقرارات المستقبلية. وتمثل مبادئها فيما يلي:

- إعداد البرنامج: يجب على كل مسؤول ضمان تحقيق برنامجه في إطار عمله، فإذا لاحظت المديرية العامة إن البرنامج يتحقق بطريقة عادية وان النتائج المتطابقة لتقديرات، فالمديرية العامة ليس عليها التدخل، ولا يمكن أن يحدد المسير مع مسؤوله هرم القرارات التصحيحية الواجب القيام بها، إلا إذا أفاد تحليل النتائج عن وجود انحراف سببه أخطاء تسييرية.

- إعداد ملخص: على مستوى المديرية المركزية يحدد في النهاية ملخص عن النشاط المحقق منذ بداية السنة وفي نهاية كل شهر، وثائق تقارن التقديرات بالواقع.

- لوحة قيادة حسابات الاستغلال: تضمن نتائج الاستغلال المقدره والحقيقية، كما تأخذ في الحسبان الايرات والنفقات الحقيقية والمقدرة ومن ثم تحديد الانحرافات.

- يجب أن تقترب النتيجة العامة لاستغلال البنك المقدره إلى النتائج المحاسبية التي تقيم المخزونات ومختلف النفقات على أساس سعر التكلفة الحقيقية.

- لوحة القيادة في المصارف والمؤسسات المالية الجزائرية يجب أن تضمن مختلف المعطيات الاقتصادية والمالية والاجتماعية فهي تبين التنبؤات ثم التحقيق وبعدها الوضعية الحالية وتفسر أسباب الانحرافات الهامة.

- لوحة القيادة هي وسيلة للتسيير للمدى القصير المؤسسة المالية والمصرفية.¹

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

يعتبر تصميم بطاقة الأداء المتوازن عملية متسلسلة ومتراطة مبنية على علمي منتهج، يبدأ بمرحلة التحضير لينتهي بمرحلة التغذية العكسية، إذ لا يمكن تجاوز مرحلة معينة إلى أخرى دون التأكد من سلامة وصحة وكمال المرحلة التي تسبقها، ومن هذا الباب تتم عملية تصور للبطاقة بطريقة متسلسلة تسمح

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المراقبة الاقتصادية " حالة البنوك"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، 134.

بتوضيح كل مرحلة والتأكد من صحة الخطوات المتبعة، كما أنه وانطلاقاً من خبراء البطاقة يفضل نموذج لوحدة من وحدات المؤسسة المالية ليتم بعدها تطبيقها على جميع الوحدات وتمر عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن بعدة مراحل تستوجب الاحترام، حيث تمثل كل مرحلة تحدياً وخطوة مهمة في عملية البناء، تستدعي الترتيب حتى يكتمل البناء بشكل متناسق ومتوائم، بما يحقق رؤية المؤسسة ورسالتها. حيث تمثل مرحلة التحضير مرحلة محورية في بناء بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم في هذه المرحلة التأكد من حقيقة الحاجة إلى استخدام هذه البطاقة إضافة إلى توفر الموارد اللازمة ووجود فريق خبراء متكامل قادر على القيام بهذه المهمة، كما يتم في هذه المرحلة دراسة حالة البنك أو مؤسسة المالية من جميع الجوانب لوضع تصور كامل حول حالة البنك أو المؤسسة المالية الحالية وإمكانيات التحسين الموجودة، لاستخدامها كمنطلق لبناء بطاقة الأداء المتوازن.

حيث يتطلب إحداث التوازن في تقييم أداء البنك التركيز على المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، وهي العمليات التي تتطلب أولاً تحديد أهداف كل منظور على حدى وتحديد المؤشرات القادرة على تقييم درجة تحقيق هذه الأهداف مع مراعاة مبدأ السبب والنتيجة الذي يعد أساس نجاح البطاقة، لتلهم تحديد المؤشرات الخاصة بكل منظور بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

أولاً: تحديد أهداف كل منظور.

1- أهداف منظور التعلم والنمو:

تتأرجح أهداف هذا المنظور بين أهداف مرتبطة بإستراتيجية المصرف وأهداف مرتبطة بإدارة المخاطر والمتعلقة بالجانب البشري وجانب الأنظمة المعلوماتية وجانب الصحة والسلامة المهنية وكل المخاطر المتعلقة بها حيث يمثل هذا المنظور بداية حلقة تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم وضع أهداف خاصة بالمكونات الثلاثة لهذا المنظور، ويعتبر تطوير كفاءة الموظفين وقدراتهم أهم العوامل التي تؤدي إلى النجاح في تطبيق الإستراتيجية كما تساهم أيضاً في تخفيض المخاطر من خلال زيادة وعيهم بأنواعها وكيفية حدوثها وكذا طرق الحد منها، الأمر الذي يتطلب نظام معلومات كفؤ قادر على توفير المعلومات اللازمة للموظفين، وتسهيل انسيابها صعوداً ونزولاً للوصول إلى الرشادة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما أن الإحساس بالانتماء وزيادة درجة الالتزام الوظيفي في البنك كنتيجة لوجود مناخ عمل جيد وعلاقة مبنية على الاحترام والتعاون شأنه بث روح المسؤولية داخل المجموعة¹، ويخفض مستويات الغش والاحتيال التي يمكن أن تحدث، إذ توفير معايير السلامة والصحة والسلامة المهنية يساهم بشكل فعال في تحقيق رضا الموظفين

¹ سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 188.

المرتبطة أصل بزيادة إنتاجيتهم ومن ثم تحقيق أهداف المصرف توفر العناصر الثلاثة المتمثلة في تحقيق رضا الموظفين وتخفيض المخاطر وتوفير المعلومات الإستراتيجية أساس تنفيذ الإستراتيجية، حيث يعمل إحداث التكامل بين الموظفين وأنظمة المعلومات على تطوير أنظمة التنبؤ بالمخاطر وبناء أنظمة معلومات كقوة تساهم بشكل مباشر في تخفيض المخاطر وتوفير معلومات الإستراتيجية لاتخاذ القرارات، كما تساهم في استقطاب موظفين ذو كفاءة وأمانة بتطوير أنظمة المعلومات وتخفيض المخاطر المرتبطة بعدم كفاءة القيم بالخدمات، كما يرفع من مستوى كفاءة العاملين.

الأمر الذي يحسن روح الفريق وينمي جو العمل كنتيجة لعدم الإحساس بالنقص وعدم الكفاءة مما يؤدي من جهة إلى تحقيق رضا الموظفين وتخفيض مستوى المخاطر خاصة التشغيلية منها، كما يحقق تخفيض حوادث العمل إلى تخفيض المخاطر.

- يعتمد تحسين وعي الموظفين بالمخاطر بمدى توفر المعلومات اللازمة عن المخاطر المتنوعة والمتجددة، وكذا على تطوير أنظمة المعلومات، حيث يسمح زيادة الوعي بتخفيض المخاطر والمساهمة في توفير المعلومات الإستراتيجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات والمنتجات، وهو ما يتطلب تحسين كفاءة الموظفين الحاليين لتسهيل عملية التكامل مع الأنظمة وتوفير المعلومات وكذا زيادة وعيهم بالمخاطر وتأثيراتها.

2- أهداف منظور العمليات الداخلية:

تتمثل في التحسينات الواجب إحداثها على مستوى العمليات الداخلية وتفادي المخاطر التي قد تنشأ عنها وهي الحلقة الثانية في بناء وتنفيذ الإستراتيجية وترتبط بتحسين أداء المصرف في جانب الأنشطة والوظائف والعمليات المتعلقة بتطوير منتجات جديدة أو بناء علاقات متميزة مع العملاء من خلال العمل على تلبية رغباتهم، إلى جانب ذلك متابعة المخاطر التي قد تحدث جراء ضعف التنسيق بين الوظائف والأنشطة أو كنتيجة لسوء وتنفيذ القرارات.¹

يبدأ تحقيق أهداف منظور العمليات الداخلية بالعمل على تحقيق التفوق والتميز في العمليات الداخلية للمؤسسة المصرفية من خلال تحسين وتطوير العمليات والعمل على تخفيض تكلفة الخدمات والمنتجات، وكذا تقديم منتجات وخدمات مبتكرة في إطار تلبية رغبات الزبائن، تلمها إدارة المخاطر المتعلقة بهذه العمليات، حيث تمثل تحسين طرق استباق المخاطر وتغطيتها أحد الآليات المهمة الواجب اعتمادها، كما يعتبر الحد من المخاطر القانونية والخدمات والمنتجات ومخاطر القروض أحد أوجه التحكم في نشاط المصرف،

¹ سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 181.

تأتي مرحلة إدارة العلاقة مع العملاء والتي تمثل نتيجة العمليتين السابقتين، حيث تعتمد هذه الأخيرة على تطوير وبناء علاقات طويلة مع العملاء بناء على فهم متطلباتهم وتلبيةها، وتخفيض فترة معالجة الطلبات على الخدمات. كما يتم ذلك من خلال تحسين وتطوير العمليات التشغيلية وكذا تخفيض أسعار الخدمات، إضافة إلى تطوير قنوات جديدة لتقديم مختلف الخدمات والمنتجات.

- يرتبط تخفيض تكلفة الخدمات والمنتجات بعدة عوامل مثل: تخفيض مخاطر القروض، تطوير قنوات خدمتية جديدة وكذا تحسين وتطوير العمليات التشغيلية للمصرف، كما يمكن الحد من مخاطر قانونية للعمليات وهو ما توفره من تكاليف النزاعات كأداة مهمة في تخفيض التكاليف، إضافة إلى ذلك ترتبط التكلفة بالقدرة اللازمة لمعالجة الطلبات المختلفة وكذا مصاريف البحث والتطوير اللازمة لابتكار منتج معين. كما يرتبط تطوير وبناء علاقات طويلة وخاصة مع العملاء والفهم الجيد لمتطلباتهم والعمل على تلبيةها، وكذا العمل على تحسين مختلف العمليات التشغيلية باستمرار لمقابلة أي تغير في أذواقهم، كما يلعب تخفيض تكلفة الخدمات والمنتجات دور مهم في إعطاء مساحة كافية للموظفين للمناورة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في الأسعار على مستوى السوق.

تمثل إدارة المخاطر على مستوى العمليات المستوى الثاني لإدارة المخاطر بفعالية، حيث ترتبط هذه المخاطر بالقروض والعمليات وكذا الإجراءات والقوانين، الأمر الذي يتطلب تطوير نظام استباق المخاطر يكون كفيل بالحلول دون حدوث عمليات تعود بالخسائر على المصرف والتي تمثل تكاليف إضافية تستوجب التحميل.

3- منظور العملاء:

تمثل الأهداف الإستراتيجية لمنظور العملاء مسببات هدف تعظيم قيمة العملاء والذي يمثل ما يسعى إليه المصرف من خلال تبنيه للإستراتيجية المختلفة، ويمثل هدف تحسين جودة المنتوجات والخدمات المقدمة أحد أسس تحقيق رضا العملاء وولاءهم، كما يعمل على تحقيق ذلك من خلال تحسين الوقت اللازم لتقييم المنتجات والخدمات، مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بفترات سابقة للمصرف أو المؤسسة المالية، وهو الأمر الذي يرتبط بكفاءة الموظفين وقدراتهم وكذا كفاءة أنظمة المعلومات ودقتها في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ونظرا لوجود منافسين يعملون على جذب

العملاء وجب العمل على إحداث فارق والتميز في تقديم وابتكار منتجات جديدة تفوق المقدمة من طرف المنافسين، كوسيلة لتعظيم قيمة الخدمات المقدمة عند العملاء.¹

تمثل أهداف إدارة المخاطر في منظور العملاء تلك المخاطر المرتبطة بفقدان العملاء أو زيادة الآراء السلبية عن المصرف أو المؤسسة المالية والتي ينتج عنها خسائر كبيرة في العملاء، كما ترتبط أيضا بالمخاطر الخاصة بالفئة المعينة من العملاء كنتيجة لنفس المعلومات الخاصة بهم، كما تمثل المخاطر المرتبطة بعدم ملائمة منتجات المصرف لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم بعدا آخر من أبعاد المخاطر المتعلقة بالعملاء، كما تمثل أيضا مخاطر قطع العلاقات مع العملاء ومخاطر عدم القدرة على مخاطر تستوجب التيقظ والاستعداد واعتماد أساليب وقائية فعالة تتماشى مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ويعتمد بناء علاقة طويلة مع العملاء على توفر مجموعة من العوامل مثل نوعية المنتجات والخدمات وتميزها عن خدمات المنافسين، وأفضلية وقت التسليم والسعر والموثوقية. الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على العملاء وكذا اكتساب عملاء جدد نتيجة السمعة الجيدة التي سيكتسبها المصرف، كما تساهم المحافظة على العملاء من وجهتها إلى المساهمة في الحد من المخاطر فقدان العملاء ومخاطر انهيار سمعة المصرف، كما تساهم في تغطية القيمة العملاء عن طريق تمديد فترة تعاملهم مع المصرف وتخفيض تكاليف خدمتهم ومعرفة متطلباتهم.

تتطلب إدارة المخاطر المرتبطة بالعملاء إدراك متطلباتهم والعمل على تلبية الأمر الذي يعزز من سمعة المصرف أو المؤسسة المالية وموثوقة الخدمات والمنتجات المقدمة، كما تتطلب إدارة المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار خصوصية هذه الفئة وخصوصية إدارة المخاطر المرتبطة بها، باعتبار أن رصد المعلومات المتعلقة بها عادة ما يمثل صعوبة قصوى، الأمر الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى عدم القدرة على استغلال الفرص التي تقدمها هذه الشريعة، كما تؤدي إلى عدم تحديد متطلباتها وحصرها في الحصول على القروض.

4- المنظور المالي:

تمثل أهداف هذا المنظور أهداف بالنسبة لإدارة المصرف باعتبارها واجهة الأداء بصفة مجملية، إذ لا يعتمد بتحسين الأداء في المنظورات الأخرى إذ لم يكن لهذا التحسين أثر إيجابي على الأداء المالي، لذا عادة ما تركز الجهات ذات المصلحة في البنك على هذه الأهداف بالدراسة والتحليل والنقد، كما

¹ سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 182.

تعتبر أيضا من المؤشرات التقليدية الواسعة الاستخدام في جميع المؤسسات دون استثناء، ويتم في المنظور المالي للبطاقة تحديد الأهداف التي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المصرف.¹

وتسعى المؤسسات المالية عموما إلى وضع مجموعة من الأهداف المالية التي تلقى القبول العام من جميع الأطراف ذات المصلحة، حيث يظهر هدف تنمية الإيرادات كهدف أساسي للبنك باعتباره المؤمن لسيرورة الأنشطة وتحقيق الأرباح، إلا أن إضافة بعد التنوع لهذا الهدف غايته الخروج من الأنشطة التقليدية التي ازدادت المنافسة فيها، وأصبحت إمكانية التفوق والتميز محدودة، لذا يسعى المصرف إلى تنوع إيرادات من خلال طرح منتجات جديدة غير تقليدية تكون قادرة على تحقيق التميز للبنك، كما يمثل أيضا هدف تحسين العائد على الاستثمارات ومدى حسن استغلالها الموارد من طرف الإدارة، إذ عادة ما يستثمر البنك أموال طائلة على مشاريع قد لا تأتي أكلها أو تكون قادرة على تحقيق التميز للبنك، كما يمثل أيضا هدف تحسين العائد على الاستثمارات مدى حسن استغلال الموارد من طرف الإدارة، إذ عادة ما يستثمر أموال طائلة على مشاريع قد لا تأتي بالمردودية المنتظرة، حيث أن ما يميز الخدمات المصرفية هو عدم خصوصيتها، حيث يمكن للمصارف الأخرى طرح نفس المنتج أو الخدمة، لذا يتوجب على المصرف قبل القيام بعمليات الاستثمار دراسة جميع الأوجه الممكنة وتحديد مكامن المخاطر المحتملة، ولتحقيق هذين الهدفين تركز الإدارة على هدف تخفيض التكلفة باعتباره السلاح الذي يسمح بالمنافرة في ظل منافسة محتدمة، ولكن دون أن يكون على حساب هدف تحسين جودة المنتجات والخدمات باعتبارها أساس تعظيم قيمة العملاء، إذ أن العلاقة الموجودة بين السعر والجودة لا يجب أن تدفع بالإدارة لتفضيل معيار السعر على معيار الجودة فالمنافسين عادة ما يحاولون كسر الحلقة التي تربط البنك بعملائه من خلال دراسة نقاط الضعف التي تميز هذه العلاقة.

ترتبط أهداف إدارة المخاطر في هذا المنظور بمخاطر السيولة ومخاطر السوق، باعتبار التأثير المباشر لها على الأداء المالي للمصرف، فخطر السيولة قد يهدد قدرة البنك على الاستمرارية في نشاطه، أو على الأقل يحط من سمعة كمؤسسة مالية قادرة على الوفاء بالتزاماتها. كما تمثل هذه المخاطر في أحد جوانبها تأثير البيئة الخارجية، إذ عادة ما تضع إدارة المصرف هذه المخاطر على رأس أولوياتها، أما مخاطر السوق متمثلة في خطر سعر الصرف أو خطر سعر الفائدة وخطر الأسواق المالية فلها تهديد مباشر لثروة المصرف، حيث أن الائتمان باعتباره النشاط التقليدي والرئيسي للبنك مرتبط ارتباطا مباشرا بأسعار الفائدة، وأي خلل غير متوقع قد يؤدي إلى نتائج وخيمة على الأداء المالي، نفس الأمر ينطبق على خطر الأسواق المالية، وما أزمة الرهن العقاري 2008 إلى دليل على ذلك، أما مخاطر

¹ سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 182 – 183.

سعر الصرف فهي ترتبط بنشاط المصرف الخارجي، فالعمليات الدولية عادة ما تكون وفق عملات مختلفة متقبلة السعر، الأمر الذي يدعو إلى التحوط من هذه المخاطر لضمان أداء مالي متزن.¹

- يرتبط تعظيم الإيرادات وتنويعها بتعظيم الدخل من الخدمات والمنتجات التقليدية والمبتكرة، وكذا تحسين جودة هذه الخدمات وتخفيض تكلفتها، كما يساهم في ذلك أيضا تخفيض مخاطر السيولة ومخاطر السوق وكذا المخاطر الأخرى، باعتبار أن لهذه المخاطر التأثير المباشر على إيرادات المصرف، كما تسعى إدارة المصرف إلى تحسين الكفاءة من خلال تحسين عوائد الاستثمارات وتخفيض التكاليف وتحسين إنتاجية الأفراد والخدمات والمنتجات، كما تتداخل أيضا تأثيرات المخاطر على تحسين الفعالية بشكل مباشر وغير مباشر، ولأن تأثير المخاطر يفوق حد تحسين الفعالية وتعظيم الإيرادات، فإن إدارة المصرف تسعى من خلال وضعها لأهداف مرتبطة بها إلى تقليل تأثيرها، من خلال تبني إجراءات وأنظمة من شأنها تحقيق هذه الأهداف.

¹ سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 183-185.

خلاصة

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الفصل أن النظام المصرفي الجزائري منذ نشأته تعرض لعدة إصلاحات تمثلت أساسا في قانون النقد والقرض (90-10) وما تبعه من تعليمات تنظيمية وإجرائية، وقوانين المعدلة، ونظرا لكون النظام الجزائري في حاجة ماسة إلى أنظمة تمكنه من مجريات ركب التقدم والتطور الذي يميز الخدمات والمنتجات المصرفية والمالية من جهة، والمخاطر المصرفية من جهة أخرى، كان لزاما عليه المسارعة على التكيف مع الوضع الحالي بتبنيه لنظام مراقبة التسيير والعمل على التحسين المستمر له من خلال استخدام الأدوات الحديثة كلوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.

مقدمة الفصل:

نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط المعارف النظرية لمراقبة التسيير على الواقع العملي و معرفة مدى تطبيقه على الواقع العملي و معرفة مدى تطبيقه في البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية و ذلك من خلال البنك المعني بالدراسة و هو بنك الوطني الجزائري و إظهار كفاءة مراقبة التسيير من خلال معرفة الأدوات التسييرية المطبقة في البنك.

المبحث الأول: عموميات حول البنك الوطني الجزائري.

المبحث الثاني: عموميات حول الوكالة مستغانم.

المبحث الثالث: مراقبة التسيير داخل الوكالة.

المبحث الأول: عموميات حول البنك الوطني الجزائري.

المطلب الأول: نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري.

تأسس البنك الوطني الجزائري طبقا للمرسوم رقم 66/175 المؤرخ في 13 جوان 1966 برأس مال قدره 1 مليار دينار جزائري ويمثل هذا البنك الحلقة الأولى من إجراءات التامين المصرفية لمواجهة البنوك الأجنبية. وقد أنشأ هذا البنك أساسا لتلبية متطلبات القطاع الاشتراكي وعلى وجه الخصوص القطاع المسير ذاتيا ومقره الرئيسي الجزائر العاصمة، ويجوز له حسب المادة الأولى من قانون تأسيسه فتح فروع ووكالات جديدة على مستوى الوطن حيث في سنة 1966 كان يمل 53 وحدة، وفي سنة 1968 كان يملك 132 وحدة ثم أصبح يملك 110 وحدة عام 1985 أما الآن فهو يملك 150 وحدة.

وقد بدأ البنك ممارسة نشاطه بحوالي 53 مليون دينار جزائري وبتاريخ 1 نوفمبر 1967 منع وزير المالية البنوك الجزائرية المقيمة ف الجزائر من ممارسة أي عمليات أخرى مع الخارج وهذا نتيجة للظاهرة محل عدد من البنوك ذات الأنشطة المتشابهة وهي:

_ القرض العقاري التونسي في جويلية 1966.

_ القرض الصناعي والتجاري في جويلية 1967.

_ بنك باريس الوطني في جويلية 1968.

وفي تاريخ 12 جانفي 1988 طبقا للقانون 88/01 و عملا بالقانون التجاري والنظام المطبق على البنوك و القروض كما هو مبين في القانون 88\01 المؤرخ في 19 أوت 1968 و المعدل بالقانون 88/06 إلى 12 جانفي 1988 أصبح البنك الوطني الجزائري بشركة ذات أسهم حيث تخصص في تمويل القطاعات الاقتصاد الوطني، ومع تطوير الاقتصاد أخذت الجزائر القطاع الصناعي بعين الاعتبار وبدأت في تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري BNA إلى غاية 1983.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري.

الفرع الأول: مهام البنك الوطني الجزائري.

البنك الوطني الجزائري يقوم بنشاطات متعددة أهمها:

- 1- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص كما أن البنك يسمح بتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق وكذلك يصدر وصولات استحقاق و سندات) و تتم عمليات الإقراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين.
- 2- استقبال عمليات الدفع التي تتم نقدا أو عن طريق الشيك و المتعلقة بعمليات التوطين domiciliation و التحصيل le virement ورسالة القرض و جميع عمليات البنك.
- 3- يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات و ذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
- 4- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض و ذلك لحساب المؤسسات المالية أو لحساب الدولة.
- 5- توزيع رؤوس الأموال للأفراد و مراقبة استعماله.
- 6- اكتساب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدون ضمان ناتج عن تحقيق أية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون و التي يتم دفعها مباشرة من طرف المدين.
- 7- يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب الخصم/ شراء أوراق تجارية/ وصولات (BON) / دفعات المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين. الالتزام عند حلول موعد الاستحقاق و الذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية و التجارية و الزراعية و المالية و كذلك العمليات التي تتم عن طريق هيئات و إدارات عامة تتفاوض في وضع بعض الأبعاد و إعداد خصم القيم.
- 8- التمويل بشتى طرق عمليات التجارة الخارجية:
 - استقبال في شكل وديعة مبالغ السندات.
 - استقبال الأموال ناتجة عن عمليات الدفع و الخاصة بالسفحة، السند لأمر، الشيك، الفواتير أو وثائق أخرى (تجارية و مالية).
- 9- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع و كذلك الأوراق العامة كالأسهم، السندات، و خصوصا القيم المنقولة.
- 10- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل كذلك عمليات تعاقد من أجل الإقراض و الاقتراض.

11- قبول جميع العمليات المتعلقة بتطهير الاعتمادات المستندية ، ضمان تنفيذ جيد لعقد أية جيدة لعملية التسديد ومراقبة جميع العمليات من البداية، يؤمن خدمات المؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض.

12- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة التي تخصص نشاط البنك أو المتعاملين معه.

13- البنك الوطني الجزائري يقوم بجميع المهام مهما كن شكلها و التي لها فوائد متعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية كانت أو أجنبية تسعى لتحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به. يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه لوحدة أو مع (BNA) البنك الوطني الجزائري 15 شركائه في جميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بانجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي بالإضافة إلى عدة خدمات أخرى متعددة الأنواع:

- كفتح حسابات و منح الشيكات.
- خدمة التعاهدات أو الاتفاقيات.
- تأجير الخزائن الحديدية.
- طلب معلومات اقتصادية من البنوك.
- يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى.

الفرع الثاني: أهداف البنك الوطني الجزائري.

للبنك الوطني الجزائري جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة التوسع لفتح المزيد من الوكالات في كل من الولايات الوطنية.
- إدخال تقنيات و وسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية.
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة كمنح القروض و جذب الودائع...الخ.
- احتلال مكانة إستراتيجية ضمن النظام المصرفي.
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

المطلب الثالث: تنظيم البنك الوطني الجزائري.

1- المديرية العامة:

إن تنظيم البنك الوطني الجزائري يسيره مدير عام و مجلس الإدارة مكون من ممثلي عدة وزارات و تتمثل في الهياكل الملحقة بالرئيس المدير العام فيما يلي:

أ_ الأمانة العامة:

تعين من طرف رئيس المدير العام.

ب_ المفتشية العامة:

وهي مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام و تمارس سلطتها الوظيفية على مجموعة هياكل البنك وهي منظمة على شكل هيئات مركزية و جهوية مسيرة من طرف مفتشين عاميين، نائبين و هيئة التنفيذ و كل من الهيئات تحت سلطة المفتش العام و هو مدير المفتشية العامة و من بين مهامها:

- السهر على التسيير المنظم و الفعال في البنكي.

- تضمن مهمة الإعانة و النصح و الدراسة.

2- المديرية المركزية:

تتألف من الأقسام التالية:

1- القسم الدولي:

ينقسم إلى مديرتين:

- مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية.

- مديرية معالجة العمليات في الخارج.

2- قسم الالتزامات:

من مهام رئيس هذا القسم انه يسهر على احترام التزامات القروض الممنوحة من طرف البنك كما

يتأكد من تطابق الإجراءات التي منحت بها القروض مع قوانين منحها و تتمثل مديريات الملحقة بها في:

- مديريات المؤسسات الكبرى:

وهي السلطة المسؤولة عن عملية الاستغلال للبنك في مجالات تمويل المؤسسات الكبرى، و من مهامها:

- تطوير سياسة القرض الموجهة للمؤسسات الكبرى.
- دراسة الحالة الاقتصادية والمالية للمؤسسات الخاصة بالقطاع العمومي والاقتصاد المختلط.
- تحديد احتياجات تمويل هذه المؤسسات وتغطيتها بقروض استغلالها أو الاستثمار.
- تسيير ملفات الالتزامات والزيائن.
- مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مهامها هي:
- تطوير سياسة القرض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة طلبات القروض التي تكون في نطاق قدرتها.
- مراقبة استعمال القروض التي تمنحها وكذا متابعة القروض الممنوحة بالأولوية كما تقوم بتوزيع القروض الممنوحة على المستوى الجهوي والمحلي.
- مديرية الشؤون القانونية والالتزامات.
- 3- قسم التنظيم والنظام الإعلامي:
- مديرية التنبؤ والتنظيم تتمثل فيما يلي:
- المشاركة في شرح الأهداف والمخططات التطبيق التي توافق سياسة البنك.
- التعاون مع مديرية المحاسبة والإعلام الآلي والخزينة في ترقية الإعلام الآلي في البنك.
- تهيئة الموالم من طرف الهيئات ومتابعة التحقيق وتحديد النتائج.
- تحويل المخططات المتوسطة وطويلة الأجل للبنك ومتابعة تنفيذها.
- مديرية المحاسبة والإعلام الآلي: هذه المديرية منظمة على شكل سبع دوائر وتكفل بالمهام التالية:
- المحاسبة العامة للبنك والزيائن.
- تحقيق تطبيق الإعلام الآلي في البنك وتسيير الإعلام الآلي وكذا دراسة العمليات الداخلية للإعلام الآلي.
- دراسة الميزانية وحسابات النتائج وتحليلها.
- وضع قناة تدفق التحويلات المرتبطة بنشاط القوانين المسطرة.
- 4- قسم الاستغلال والنشاط التجاري: تتمثل الهياكل الملحقة بهذا القسم فيما يلي:
- مديرية التسويق والاتصال.
- مديرية تطاير الشبكة.
- مديرية المالية والخزينة¹.
- 5- قسم تنظيم الوسائل والموارد البشرية: تتمثل الهياكل الملحقة بهذا القسم فيما يلي:
- مديرية الوسائل العامة ومحافظة الأملاك: تتمثل مهامها في:

¹ وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

- أعمال البناء، التهيئة، التحويل، التصليح.
- اللقاءات، التحكم في الملكية العقارية في البنك.
- التموين وتوزيع الوسائل.
- مديرية الموارد البشرية: تتمثل مهامها في:
- تطبيق سياسة هيئة المستخدمين بهدف جذبهم، إعلام وتسيير هيئة المستخدمين.
- تطبيق يؤكد التكوين الإداري و التطبيق لوكلاء البنك.

المبحث الثاني:لمحة عن وكالة مستغانم BNA

المطلب الأول: التعريف بالوكالة.

هي تابعة للمديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري مستغانم رقم198 التي تشرف على الوكالات البنكية التابعة لها وهي.

- وكالة BNA رقم 876.
- وكالة BNA رقم 871.
- وكالة BNA رقم 878.
- وكالة سعيدة رقم 724.
- وكالة سيدي بلعباس رقم 773.
- وكالة معسكر رقم 920.
- وكالة المحمدية رقم 921.
- وكالة سيق رقم 920.
- وكالة تيارت رقم 540، رقم 545، رقم 848.
- وكالة تيغنيف رقم 877.

يبلغ عدد الموظفين فيها 20 موظف ينقسمون إلى مؤطرين، أعوان مصالح وحراس، يدير البنك مدير معين من طرف المديرية العامة للبنك الجزائري التي تقع بالعاصمة ويفترض أن يكون له مستوى متخصص في البنك، و له تجربة مهنية مقبولة ويعونه مدير فرعي ولا يختلف نشاطها عن باقي الوكالات البنكية الأخرى.

المطلب الثاني: تنظيم وكالة مستغانم.

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة كباقي وكالات الوطن مما يلي:

1- مصلحة الإدارة: تتكون من:

أ - المدير: وهو المسؤول الأول عن الوكالة وله مهام تتمثل في:

- السهر على تطبيق القرارات التنظيمية والقانونية على مستوى الوكالة
- متابعة وضبط تكاليف التسيير والمحافظة على ممتلكات البنك.
- استقبال طلبات القرض ومناقشتها ثم اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض.
- المحافظة على سمعة المؤسسة وتطويرها.

ب - نائب المدير: وهو الذي ينوب عن المدير في حالة غيابه وهو مكلف بقسم الشؤون الإدارية كما يقوم بمتابعة الموظفين والعمل على التسيير والتنسيق ما بين المصالح.

2- مصلحة الأمانة والإدارية: تقوم باستقبال على جميع المراسلات إضافة إلى حفظ وتجميع الوثائق بمختلف أنواعها منها دفع الرواتب وفتح الحسابات.

3- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم بكل العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية من صرف العملات وغيرها من الوثائق الخاصة بالتجارة الخارجية .

أ . الوثائق المالية منها:

- الفاتورة الابتدائية : هذه الفاتورة لها علاقة بين المشتري والبائع، وعند القيام بعملية التجزئة تتطلب الوثائق التالية:

- اسم وعنوان البائع، تاريخ وعنوان تلك المادة، الثروة المالية، نوعية المادة، اسم وعنوان المشتري، تاريخ تسديد السلعة ونوعية التسديد.

- الفاتورة التجارية(الرسمية): وهي وثائق لها علاقة بعملية التجارة يتم التعامل بها في اليوم الذي يتم إرسال للمستورد وصل الطلب ويتطلب إجباريا هذه الوثائق:

- اسم وعنوان كل من البائع الأجنبي والمستورد ، فضالات وزن تلك السلعة، مبلغ تلك الفاتورة وكذلك نوعية التسديد، نوعية السلعة.

- الفاتورة التجارية تتضمن كل المعلومات الخاصة بالوثيقة الابتدائية إضافة إلى معلومات الفاتورة الرسمية.

- الفاتورة القنصلية(الفاتورة المستعملة)وهي الفاتورة التجارية الخاصة بالبائع والتي تتم تحت مراقبة القنصلية.

ب - وثائق النقل:

- النقل البحري: الموقع الجغرافي الذي تتميز به الجزائر يجعلها تتعامل اقتصاديا مع الدول الأوروبية ، فالتجارة الخارجية تتعامل بها عادة عن طريق النقل البحري ، يتم بوصول إيداع بالنسبة لمدة النقل ووقت إطلاق الباخرة.
- النقل الجوي: فان النقل يتم عن طريق الطائرة.
- النقل البري: ويتم بين حدود الدول، فهذه العملية تكون عن طريق وسائل النقل البري.
- 3- مصلحة الصندوق: تقوم بخمس عمليات وهي:
 - عمليات الدفع : من إيداعات نقدية أو إيداعات الصكوك والأوراق التجارية.
 - عمليات السحب: من حسابات الزبون لصالحه أو لصالح شخص آخر أو من قبل البنك كالعمولات.
 - عمليات التحويل: أي نقل المبالغ من حساب إلى حساب في نفس البنك ا والى حساب بنك آخر.
 - عمليات المقاصة والمحفظة: تجري في قسم المقاصة والمحفظة بإجراء عملية المقاصة مع البنوك المحلية وكذا تحصيل التسبيقات والأوراق التجارية والمالية لحساب الزبون ونعني بالمقاصة تداول أوراق الدين المتقابلة بقصد إطفائها ويجري بغرفة المقاصة ببنك الجزائر يوميا.
 - إعداد اليوميات والإحصائيات والمراجعة : يقوم بها قسم اليوميات والإحصائيات والمراجعة من متابعة للعمليات المحاسبية للوكالة وأعداد الإحصائيات اليومية والأسبوعية والشهرية.
- 5-مصلحة التعهدات: هي المصلحة المكلفة بالقروض وتتكون من الأقسام التالية:¹
 - قسم أمانة التعهدات: تقوم بدراسة التعهدات وأنواعها ومتابعة تنفيذها وتسديدها.
 - قسم الشؤون القانونية والمنازعات: تقوم بإشعار أصحابها بالقروض إضافة إلى المتابعة القضائية وتسوية الحسابات كما تقوم بفتح الحسابات الجدد للزبائن وتجميد حسابات أخرى.
 - تسيير الدراسات وتحليل الأخطار والنشاط التجاري : يقوم هذا القسم بدراسة ا أخطار القروض بشتى أنواعها إضافة إلى السهر على تنمية الوكالة والمساهمة في جلب الزبائن الجدد وبالتالي المساهمة في مواجهة المنافسة.

¹ وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

المطلب الثالث: أنشطة وكالة مستغانم .

- يمارس البنك الوطني الجزائري كل أنشطة بنك الودائع ، مع تقديم الخدمات المالية للمؤسسات و معالجة كل العمليات البنكية ، الصرف والقرض في إطار التشريعات والقوانين البنكية ، لاسيما:
- لاسيما استقبال الودائع من الجمهور عن طريق الحساب أو غيره، تحت الطلب أو لأجل، إصدار سندات الخزينة... الخ.
 - تسديد واستقبال كل المدفوعات النقدية أو عن طريق: الشيك، التحويل، وضع تحت التصرف، رسائل القرض، الاعتماد بالتحويل عن بعد، وغيرها من العمليات البنكية.
 - تنفيذ بوجود ضمان من البنك أو عدم وجوده، كل عمليات القرض لحساب منشآت مالية أخرى أو لحساب الدولة، وكذا توزيع كل الإعانات من الأموال العمومية ومراقبة استعمالها.
 - تمويل بكل الطرق عمليات التجارة الخارجية.
 - استقبال الودائع في شكل قيم وسندات.
 - استقبال وتسديد كل الأوراق التجارية المسلمة للقبض أو للخصم : الكمبيالة، السند لأمر، الشيك، الفواتير والوثائق التجارية والمالية الأخرى.
 - أداء دور وسيط لشراء واكتتاب أو بيع كل الأوراق العمومية، أسهم وسندات ، والمعادن الثمينة.
 - معالجة كل عمليات الصرف نقدا أو لأجل، وإبرام كل عقود القرض، السلفيات، الرهن، التبادل بالعملات الصعبة، مع احترام صارم للقوانين المعتمدة.
 - تأمين خدمات الوكالة البنكية والمنشآت الرسمية للقرض.
 - إنشاء وتسيير المخازن العمومية.

هذا ويمكن للبنك أن يأخذ حصته من الفوائد والمشاركات في كل المؤسسات أو الشركات المحلية أو الأجنبية، التي لها أهداف متجانسة مع البنك، وهكذا فان البنك من خلال مختلف أجهزته التنظيمية يعالج وينفذ عددا كبيرا من العمليات البنكية ، فان معظم هذه العمليات يتم تنفيذها على مستوى الوكالات حيث فيها تقدم مختلف الخدمات عبر شبابيك البنك(فتح الحساب، إيداع، سحب، تحويل...الخ)، أضف إلى ذلك تعرض الوكالة لعملائها كل الخدمات التي تغطي التجارة الخارجية(تصدير و استيراد)وكذا تمويل المؤسسات (القروض المختلفة)، وعليه تتوزع العمليات في وكالات البنك الوطني الجزائري كالتالي:

1- عمليات الصندوق : تنحصر مهمتها الأساسية في استقبال كل الودائع النقدية والتحويلات التي يقوم

بها البنك أو لحساب زبائنه مع ضمان تنفيذ كل المدفوعات، وتنقسم هذه المصلحة حسب صنف

العمليات إلى الأقسام التالية:

- قسم الشباك: ويتكفل باستقبال العملاء، استعلامهم، نصحهم، الأخذ بطلباتهم، فعلى مستوى الشباك تنفذ عمليات الإيداع والسحب النقدي، تحرير الصكوك البنكية، الدفع بالتحويل عن بعد، استلام الشيكات أو الصكوك للقبض (فالمكان أو خارج المكان).
- قسم التحويل: وهو مكلف بتنفيذ مجمل أوامر التحويل Ordre de Virement الصادرة من الزبائن أو تنفيذ عمليات التحويل المرسلة لصالحه Débouclement
- قسم خاص بالإيرادات: ويتكفل باستقبال وحفظ عند الاقتضاء كل المبالغ الخاصة بالمدفوعات في المكان والتي تم تظهيرها للبنك وكذا القيم المستوطنة في صناديق المقر... الخ.
- قسم المقاصة والتحصيل: وهو مكلف بتحصيل المبالغ المرسلة للقبض من الزبون عن طريق المقاصة أو عبر خدمات بنوك زميلة، كما يقوم القسم بمعالجة ومتابعة المبالغ المالية الغير مدفوعة.
- قسم اليومية المحاسبية، الإحصاء والتأكد من الحسابات: حيث يقوم هذا القسم بالتسجيل المحاسبي على أوراق أو حالة الحساب أو تسجيل إلى على الكمبيوتر لكل الحسابات التي يمسكها الصندوق، مع ضرورة إرسال التسجيلات الخاصة باليومية المحاسبية إلى مديرية المحاسبة.
- 2- مصلحة التجارة الخارجية: تهتم هذه المصلحة أساسا بتنفيذ كل العمليات مع الخارج والمحققة من أو لحساب زبائن البنك في إطار القوانين المعتمدة، بحيث تضمن تحويلات الزبائن واستقبال ما يرسل من الخارج لصالحهم .

وتتوزع مهام هذه المصلحة من خلال عدة أقسام، وهي كالتالي:

- قسم التوطين والمصادقة: ويتكفل هذا القسم بتسجيل كل العمليات والمعالجة مع الخارج، بغرض التأكد من مطابقتها للقواعد وأسعار الصرف المعمول بها.
- قسم القرض المستندي: وهو مكلف بتنفيذ مجمل العمليات المتعلقة بالقرض المستندي، فتح القرض المستندي ouverture du crédit documentaire، استقبال وفحص الوثائق المرسلة من الخارج وكذا إعداد الإجراءات الشكلية لعمليات التحويل.
- قسم تسليم الوثائق: حيث يقوم هذا القسم باستقبال، تسجيل، فحص ومراجعة كل تسليم للوثائق remise documentaire الخاصة بالتجارة الخارجية.
- قسم الخاص بالتبادل اليدوي وحسابات العملة الأجنبية: ويتكفل بفتح وتسيير وكذا متابعة حسابات العملات الأجنبية بكل أنواعها، تحت الطلب أو لأجل، كما يهتم القسم بتنفيذ عمليات الدفع و السحب للأوراق النقدية الأجنبية والمحققة من زبائن البنك، بالإضافة إلى التبادل اليدوي الخاص بشراء أو بيع العملات الصعبة وفق أسعار الصرف الجارية.

- قسم التحويل والاستقبال: وهو يتكفل بعمليات التحويل التي يأمر بها الزبائن، والتي تتحقق طبقا لقوانين مراقبة الصرف والتجارة الخارجية، وكذا استقبال كل ما قد يرسله الطرف الأجنبي لصالح زبائن البنك.
 - قسم التنفيذ المالي للأسواق: ويتكفل القسم بتنفيذ العمليات المتعلقة بالتنظيمات المالية للأسواق.
 - 3- الالتزامات البنكية: حيث نجد في الوكالة البنكية: أمانة خاصة بالالتزامات وقسم خاص بدراسة المخاطر، ويكمل هدفها الرئيسي في البحث عن زبائن ذات القدرات العالية وكذا مع كل العناصر الضرورية لتقييم وتحليل طلبات القرض لهؤلاء الزبائن، مع تنفيذ صارم للقرض كجمع الضمانات و متابعة سير الالتزامات البنكية.
 - 4- مصلحة أمانة الالتزامات: وهي تعتبر عضو تسييري وتنفيذي، إذ تقوم بربط وتنسيق كل المهام الموكلة لمختلف الأقسام التي تشكلها:
 - قسم القضايا القانونية والمنازعات: وتهتم بتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بالقانون والملفات المتنازع عنها.
 - قسم المالية: ويعتبر أهم قسم في المصلحة، فهو يتكفل بمتابعة كل العمليات الخاصة بالتسبيقات، الضمانات، الكفالات، تسيير الصندوق، حسابات الودائع، إجراءات الاكتتاب لأوراق التعبئة.
 - قسم المحفظة: ويتكفل بمعالجة مجمل عمليات المحفظة التجارية والمالية، اختبار الأوراق التجارية، تحصيل الأوراق المرسلة للخصم أو للقبض... الخ.
 - قسم دراسة وتحليل المخاطر: service d'étude et d'analyse des risque إن هذا القسم غالبا ما يكون تابع لسيطرة مدير الوكالة، ويتمثل دوره في تقدير فرص وطبيعة القرض وكذا تحديد مختلف المبالغ الخاصة بخطط القرض الممنوحة للزبائن¹.
 - و عليه فالقسم يقوم بدراسة طلبات القرض، عمليات التجديد وتنظيم القروض وكذا متابعة باستمرار تطور حالة المؤسسات الممولة من قبل البنك.
 - قسم الإحصائيات: وهو القسم الذي يتكفل بإعداد كل اللوائح والقوائم الإحصائية والمحاسبية الخاصة بسير الالتزامات البنكية.
- وأشير في الأخير إلى أهم المنتجات والخدمات التي تعرضها وكالات البنك الوطني الجزائري:
- سندات الصندوق.
 - ودائع لأجل بالدينار الجزائري والعملية الصعبة.

¹ وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

- حساب التوفير والادخار، البطاقات البنكية و بطاقات السحب (طور الانجاز).
- شيك بقيمة اسمية (منتوج جديد).
- تمويل الاستثمارات و تمويل الاستغلال.
- دليل خاص بالمستثمر الأجنبي.
- تمويل المؤسسات المصغرة (وكالة تشغيل الشباب Ansej).
- عمليات التجارة الخارجية.
- دليل للمصدر الجزائري.
- الشروط البنكية Les conditions bancaires.
- أسعار الصرف.

المبحث الثالث: المراقبة التسيير داخل وكالة مستغانم

المطلب الأول: تقييم نظام مراقبة التسيير في الوكالة.

تم تقييم نظام مراقبة التسيير في البنك:

أضحى تطبيق نظام مراقبة التسيير يلقى صدى واسع في المؤسسات المالية و البنكية و ذلك من خلال حساب التكاليف المخاطر و تكاليف رأس المال كما أنها تلعب دورا مهما في التحكم و السيطرة على تسيير المؤسسات البنكية و هذا من خلال ما تقدمه من خدمات استشارية لإدارة العليا من اجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة و من اجل قيام مراقبة التسيير بمهامها لابد من تقييم مدى كفاءتها و مساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تحديد نقاط ايجابياتها و سلبياتها:

1- الايجابيات: لقد سجلنا بعض الايجابيات و هي كالتالي:

- تعتمد مراقبة التسيير في البنك بالدرجة الأولى على المراقبة الذاتية و ذلك من خلال الاهتمام بإجراء دورات تكوينية من فترة لأخرى .
- الاهتمام بنظام المعلومات التسييري و معرفة مدى أهميته في إبراز صحة المعلومات و تدفقها بالسرعة المطلوبة.
- وجود عوامل تنظيم في البنك مثل: بطاقات الشغل مما يؤدي الى معرفة أعمالهم و مهامهم بدقة.
- إعطاء نسب التحليل المالي أهمية في تحليل وضعية البنك و اتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري وكالة مستغانم

- الاهتمام بإعداد الموازنات التقديرية من اجل اتخاذ الإجراءات الضرورية في الوقت المناسب.

2- السلبيات:

- اعتماد البنك على المراقبة الذاتية

- عدم وجود مراقبة التسيير كهيئة في البنك .

- وجود بعض النقائص في نظام المعلومات التسييري و غياب التكنولوجيا المتطورة.

- غياب بعض الأدوات التسييرية مثل المحاسبة التحليلية و بطاقة الأداء المتوازن .

- الاهتمام المتزايد على بعض الأدوات على حساب الأدوات الأخرى.

- جهل بعض الموظفين لحقيقة لوحة القيادة.

- عدم ربط المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية أي غياب بطاقة الأداء المتوازن في البنك.

و نظرا لغياب مراقبة التسيير كهيئة جعل من الصعب التنسيق و التوفيق بين مختلف أدوات مراقبة التسيير

مما أدى الى عدم التكامل فيما بينها في اتخاذ القرارات الصائبة.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير المطبقة في الوكالة

تعتمد الوكالة على أدوات مراقبة التسيير التالية:

- الموازنات التقديرية.

- التحليل المالي.

- محاسبة البنوك.

- لوحة القيادة.

- نظام الرقابة الداخلية.

خلاصة الفصل:

عن واقع مراقبة التسيير في البنك الوطني الجزائري " وكالة مستغانم " يترجم عن نقص طفيف في كفاءة مراقبة التسيير ، وذلك بعدم اعتماده على كل الأدوات وخاصة الحديثة منها كبطاقة الأداء المتوازن.

لذا يجب على البنك احداث بعض التغييرات على مستوى وظائفه التسييرية وتطبيق مختلف أدوات مراقبة التسيير من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة واتخاذ القرارات السديدة والعمل على تهيئة الأذهان المستخدمين لتقبل فكرة وأهمية مراقبة التسيير.

الخاتمة العامة

إن التطورات العالمية التي شهدتها النظام المصرفي أدى إلى إجبار البنوك و المؤسسات المالية على تبني نظام مراقبة التسيير كعملية وظيفية ضرورية وملحة لضمان سلامة النظام المصرفي من المخاطر التي تواجهها.

تعتبر مراقبة التسيير أحد الأنظمة الرقابية المهمة في النظام المصرفي من خلال مختلف الآليات والأدوات، حيث توفر بعض الحلول والأجوبة للإشكاليات الاستشارية لمستقبل النشاط المصرفي والمالي عنوانه الرئيسي التغير الكامل نحو الأحسن.

إن حداثة النظام المصرفي الجزائري لا تمثل عذرا لارتكاب الأخطاء والهبوات، فالأخطاء غير مقبولة أمام السيل العام من المخاطر التي تحيط به من كل جهات.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لهذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول فالفصل الأول خاص بالإطار النظري لمراقبة التسيير في النظام المصرفي، أما الفصل الثاني فكان بعنوان أدوات مراقبة التسيير داخل النظام المصرفي الجزائري، أما الفصل الثالث فخصص لجانب الميداني.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تفرض أن نظام مراقبة التسيير آلية فعالة في إدارة المخاطر المصرفية ولكنها لا تقلل من مخاطر بصفة نهائية، مما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- الفرضية الثانية: تعتبر لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن الحديثة أدوات حديثة في النظام المصرفي الجزائري، فرضية صحيحة.
- الفرضية الثالثة: نظام مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري ليس ذو كفاءة مطلقة وذلك من خلال عدم اعتماد المصارف والمؤسسات المالية على تطبيق جميع أدوات مراقبة التسيير مما يثبت عدم صحة الفرضية.

النتائج:

- إن مراقبة التسيير عبارة عن مسار عمليات وهي وظيفة مشتركة يتقاسمها كل مسؤولين في النظام المصرفي.
- نظام مراقبة التسيير عبارة عن نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد المسيرين بمختلف المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات.

- نظرا لكون النظام المصرفي يوجد في بيئة تتميز بمتغيرات والمقتضيات التشريعية والقانونية المتلاحقة يجبر نظام مراقبة التسيير على التكيف مع هذه المتغيرات من خلال اعتماد على أدوات تتميز بقابلية قوية للاستجابة ورد فعل.
- إن مراقبة التسيير في النظام المصرفي تتميز بخصائص معينة تستلزم أدوات خاصة نظرا لطبيعة النشاط المالي الذي يتميز بكثرة التعرض للمخاطر.
- إن معرفة طبيعة مراقبة التسيير في النظام المصرفي يتطلب معرفة الخصائص العامة لطبيعة العمل فيه، والخصوصيات التي تميزه عن غيره من القطاعات.
- بينت الدراسات والتشريعات والقوانين المنظمة لنشاط المصارف والمؤسسات المالية الجزائرية أن رغم تحديث الذي طرأ عليها إلا أنها بقيت تعاني من بعض النقائص خصوصا في الجانب الرقابي منها مما سمح بحدوث بعض التجاوزات التي شكلت تهديد لاستقرار النظام المصرفي الجزائري.
- إن كفاءة وفعالية نظام مراقبة التسيير في نظام المصرفي الجزائري تتوقف على مدى كفاءة وفعالية الأعوان الداخليين والتزاماتهم بالسياسات والإجراءات الموضوعة.

التوصيات:

- التأكيد على ضرورة التكامل بين مختلف أدوات مراقبة التسيير في المصارف والمؤسسات المالية الجزائرية، حيث أن أي قصور في أحدها يقلل من كفاءتها كنظام متكامل.
- أن تقوم المصارف والمؤسسات المالية الجزائرية لأسلوب المقارنة المرجعية لتقييم أداءها مما لها من أهمية في تحسين وزيادة كفاءتها وتدنية التكاليف.
- استخدام المؤشرات الغير المالية وربطها بمؤشرات المالية بشكل متكامل لتحقيق الإستراتيجية أي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- أن يقوم المعنيون في النظام المصرفي الجزائري بالإثراء معلوماتهم بالاستعانة بخبرات المصارف و المؤسسات المالية الأجنبية خاصة بما يتعلق بنظام مراقبة التسيير.
- العمل على تعزيز ثقافة التغير المستمر وتحسين الدوري لمعالجة أي قصور واكتشاف التطورات الحاصلة في نظام مراقبة التسيير وأدوات التسيير الحديثة.
- استخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الأنظمة المعلوماتية بالشكل الذي يساهم في التنبؤ بالمخاطر.

قائمة المراجع

■ الكتب:

- 1- إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات صندوق النقد العربي، الطبعة الثانية، أبوظبي، 2010.
- 2- أسعد حميد العلى، إدارة المصارف التجارية: مدخل إدارة المخاطر، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3- حسن النجفي، القاموس الاقتصادي، مديرية الإدارة المحلية، بغداد، 1977.
- 4- حسني علي خربوش وآخرون، الأسواق المالية، دارزهران للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 1998.
- 5- خرازي عدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر.
- 6- سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 7- شاكر قزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2008.
- 8- شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- 9- صادق الراشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع والتطبيقات العملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10- طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2000.
- 11- طاهر لطرش، تقنيات البنوك، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 12- قدي عبد المجيد، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 13- محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 14- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 15- محمد صالح حناوي وآخرون، المؤسسات المالية- البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 16- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 17- محمد وائل صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 18- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المراقبة الاقتصادية " حالة البنوك"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 19- هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.

■ الرسائل الجامعية:

- 1- بوزبرة فاطمة، الرقابة المصرفية في الجزائر وفق مقترحات لجنة بازل ودورها في رفع أداء البنوك التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص بنوك وأعمال، جامعة سعيدة. الجزائر، 2015 / 2016.
- 2- حورية حمي، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005 / 2006.
- 3- سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2016. 2017.
- 4- عبد الخالق زيتوني، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة المديرية الجهوية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماستر أكاديمي، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، التخصص فحص ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
- 5- عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات الاستقاء المقررات لجنة بازل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص نقود ومالية، جامعة شلف، الجزائر، 2005.
- 6- هبال عادل، إشكالية القروض المصرفية المتعضرة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والتجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- 7- وجداني علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.

■ المجلات:

- 1- رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، 2008.
- 2- الطيب سايح، عز الدين بن تركي، إسهامات النظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب، العدد 43.
- 3- عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة المخاطر المصرفية بالصناعة المالية الإسلامية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، 2012.

■ المراجع باللغة الأجنبية:

1- Ammour Benh lima « Le Système bancaire Algérien (Textes & réalité)», Edition

Dahlab,Alger .

- 2- Abdelkrim Sadeg, Le Système bancaire Algérien ,la nouvelle réglementation, Edition A,BEN, Alger, 2004.
- 3- M. Fould- Bah les systèmes financières Islamiques : Approche Anthropologique et Historique, Karthala, Paris, 2011.
- 4- Michelgervais, control de gestion, 7^{eme} édition, Éco mica, 2000.
- 5- N, Berlanda. Y.D.Ronge, contrôle De Gestion : Perspectives Stratégiques et Managériales, Pearson, Paris, 2013.
- 6- O. Saulpic. F. Giraud et autre, Les Fondamentaux Du Contrôle de Gestion, Pearson, Paris 2011.
- 7-M. Formage , Introduction a la Comptabilité Bancaire, 2nd , Revue Banque, Paris.
- 8-G- Melyon , Comptabilité Analytique,3^{eme} édition, Bréal, Paris 2004.
- 9-T- Jacquot, R, Milk off, Comptabilité de Gestion : Analyse Et Maitrise Des Coutes, Pearson, Paris, 2007.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز كفاءة مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري، وذلك نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها مراقبة التسيير في المصارف والمؤسسات المالية، من خلال مختلف أدواتها التسييرية المستخدمة بغية الوصول إلى جل الأهداف المسطرة، وذلك من خلال الكشف عن وجود الأخطاء والانحرافات الناتجة عن النشاطات المصرفية والمالية، وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة مما يدفع من كفاءة وفعالية نظام مراقبة التسيير.

Résumé :

L'objectif de cette étude est de consolider l'efficacité du contrôle de gestion dans le système bancaire algérien, compte tenu de la place importante qu'occupe le contrôle de surveillance dans les banques et les institutions financières, par les différents outils de gestion utilisés pour atteindre la plupart des objectifs établis, aider à prendre les bonnes décisions, ce qui augmente l'efficacité et l'efficacité du système de contrôle de gestion.