الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة :علوم اقتصادية **التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي**

عنوان المذكرة:

دور الرقابة المالية في تحسين الأداء البنكي

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية سيدي لخضر وكالة رقم 867 – مستغانم

من إعداد الطالبة : **تحت إشراف الأستاذة:**

-معداوي نعيمة -بن حليمة خيرة

-أعضاء لجنة المنا قشة:

الصفة	الاسموواللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة – ب -	جامعة عبد الحميد ابن باديس
مقررا	بن حليمة خيرة	أستاذة مساعدة - أ -	جامعة عبد الحميد ابن باديس
مناقشا	برواين شهرزاد	أستاذة محاضرة – ب-	جامعة عبد الحميد ابن باديس

السنة الجامعية:2018/2017

الشكـر

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إعداد عملنا هذا ، وأتوجه في هذا المقال بتقديم أسمى عبارات الشكر والتقديـر للأستاذة " بن حليمة خيرة" التي أشرفت على توجيهي بالرأي السديد والنصيحة القيمة لأصيلة إلى جني ثمار هذا البحث القيم.

كما أوجه تحية تقدير خاصة لكل اساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وإلى كل من قدم يد المساعدة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل وإلى كل الأصدقاء.

إهـــداء

قال الله تعالى"والله وأخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والإبصار والأفئدة لعلكم تشكرون"صدق الله العظيم.

الحمد لله والشكرلله الذي أعانني في إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.أهدي عملي إلى كل من رسم الابتسامة على وجهي .

إلى من سنداني في حياتي وأناروا دربي وغرسوا في نفسي بذور الخير اليكم "أمي وأبي" وإلى الغالية الحنونة "جدتي" أطال الله في عمركم.

وإلى من تقاسمت معهم رحم أمي وتشاركت معهم حلو الحياة ومرها"إخوتي".

وإلى زوجي الذي ساندني في مواصلة هذا المشوار وإلى كل عائلته وإلى خالتي العزيزة وأبنائها.

وإلى كل العائلة كبيرا وصغيرا

وإلى كل الأصدقاء والأساتذة خصوصا تخصص اقتصاد نقدي وبنكي

وإلى الأستاذة التي ساعدتني في إنجاز هذه المذكرة "بن حليمة خيرة"

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر	I
إهداء	II
فهرس المحتويات	III
قائمة الأشكال	V
المقدمة العامة	01
الجانب النظري **الفصل الأول:دور الرقابة المالية في تحسين الأداء البنكي**	
مقدمة الفصل الأول	06
المبحث الأول: ماهية الرقابة المالية	07
المطلب الأول: مفهوم وأنواع الرقابة المالية	07
الفرع الأول: مفهوم الرقابة المالية	07
الفرع الثاني: أنواع الرقابة المالية	08
الفرع الثالث: صور الرقابة المالية	11
المطلب الثاني: أهداف وخصائص الرقابة المالية	12
الفرع الأول: أهداف الرقابة المالية	12
الفرع الثاني: خصائص الرقابة المالية	13
المطلب الثالث: أهمية ومراحل الرقابة المالية والحلول لمعالجة المشكلات التي تواجهها	14
الفرع الأول: أهمية الرقابة المالية	14
الفرع الثاني: مراحل عملية الرقابة المالية	15
الفرع الثالث: الحلول لمعالجة المشكلات التي تواجه الرقابة المالية	16
المبحث الثاني:تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة المالية	18
المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته	18
الفرع الأول: مفهوم الأداء	18
الفرع الثاني: مكونات الأداء	19
المطلب الثاني: ميادين الأداء والعوامل المؤثرة عليه	20
الفرع الأول: ميادين الأداء	20
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء	21
المطلب الثالث: أهداف وفوائد وأسس تقييم الأداء	22
الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء	22
الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء	24

الفرع الثالث: أسس تقييم الأداء	25
المطلب الرابع: علاقة نظام الرقابة المالية بتقييم الأداء	26
الفرع الأول: العلاقة بينهما	26
الفرع الثاني: تحسين الأداء من خلال نظام الرقابة المالية	27
خاتمة الفصل الأول	28
الجانب التطبيقي **الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدي لخضر**	
مقدمة الفصل الثاني	31
المبحث الأول:تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدس لخضر	32
المطلب الأول:لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية	32
الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	32
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	33
المطلب الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	36
الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية	36
الفرع الثاني: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	36
المطلب الثالث: خصائص وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	37
الفرع الأول: خصائص بنك الفلاحة والتنمية الريفية	37
الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	38
المبحث الثاني: تقييم الأداء وواقع الرقابة المالية في الوكالة	39
المطلب الأول: تقييم الأداء في الوكالة	39
المطلب الثاني: أساليب ومستلزمات تنفيذ الرقابة المالية في الوكالة	41
الفرع الأول: أساليب تنفيذ الرقابة المالية	41
الفرع الثاني: مستلزمات تنفيذ الرقابة المالية في الوكالة	46
المطلب الثالث: عوائق نظام الرقابة المالية ومشاكل تقييمها في الوكالة	47
الفرع الأول: عوائق نظام الرقابة المالية في الوكالة	47
الفرع الثاني: مشاكل نظام الرقابة المالية في الوكالة	48
خاتمة الفصل الثاني	49
الخاتمة العامة	51
المصادر و المراجع	54
الملاحق	56
الملخص	

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الرقابة المالية حسب التوقيت الزمني	09
02	مثلث الأداء	18
03	هدف تقييم الأداء	23
04	علاقة الرقابة المالية بتقييم الأداء	26
05	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	33

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	سنوات الخبرة	42
02	المؤهل العلمي	42
03	التوزيعات التكرارية	43

المقدمة العامة

المقدمة:

لقد عرفت المؤسسات الاقتصادية الوطنية مؤخرا إصلاحات وتغيرات هيكلية وجوهرية فرضت عليها الاهتمام الجدري بوضع إستراتيجية تنموية شاملة، تعتمد على إمكانياتها الداخلية في مواجهة التحديات الجديدة المنافسة لها من طرف المحيط الخارجي، الذي يتميز بالتطور السريع والعميق في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية السياسية والتكنولوجية التي تفوق قدرات المؤسسة .

وحتى تثبت وجودها على الساحة الوطنية والدولية وتضمن بقائها واستمرارها برزت حاجة إدارتها إلى أدوات تسيير جديدة وحديثة تساعدها على التحكم بشكل أفضل في أنشطتها بهدف استمرارها فكانت بذلك ميلاد الرقابة المالية، والتي تعتبر بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة ينبغي القيام في شتى مجالات النشاط الإنساني، من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء، وضمانا لتحقيق أهداف المؤسسة .

حيث يعتبر الأداء من المقومات والركائز الأساسية للمؤسسات ويوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا.

ولهذه اتجهت المؤسسات نحو الرقابة المالية نظرا لأهميتها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة لمالها من خصائص ومقومات، فهي تعمل على كشف الأخطاء ونقاط الضعف الموجودة على مستوى المؤسسة واقتراح حلول المناسبة لها وذلك عن طريق مراجعة البيانات المالية والمحاسبية وإعطاء صورة حقيقية على مركزها المالي، حيث أنها ترتكز على إجراءات ومتطلبات معينة تساعدها في تقيم أدائها ومن هنا يتضح دور الرقابة المالية في تحسين الأداء .

ـ إشكالية الدراسة :

تعتبر الرقابة المالية من الأنظمة الحديثة التي اعتمدتها المؤسسات في فحص أنظمتها الداخلية ومختلف البيانات والحسبان التي تسمح لها بتقييم أدائها ومقارنة نتائجها مع المخططات والأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة ومن خلالها تستطيع المؤسسات توجيه مواردها وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق الأهداف .

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف تساهم الرقابة المالية في تحسين الأداء البنكي؟

ونتفرع هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية :

- ماذا نعد بالرقابة المالية والأداء البنكي ؟
- فيما تكمن العلاقة بين الرقابة المالية والأداء البنكي ؟

ـ فرضيات الدراسة:

- للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين فاعلية الرقابة المالية وتقويم الأداء البنكي .
2. تعتبر الرقابة المالية وظيفة لتحسين الأداء البنكي .

ـ منهج الدراسة

اعتمدنا في معالجة هذا البحث على المنهج الوصفي بحيث قمنا بعرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث مع الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير تلك المعلومات .

ـ هيكل الدراسة :

لدراسته هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي .

القسم النظري: يتمحور مضمونة حول مفهوم الرقابة المالية وتقييم الأداء حيث قمنا في المبحث الأول بعرض لمفهوم الرقابة المالية وأنواعها وأهدافها وصورها وأهميتها والغرض منها أما في المبحث الثاني قمنها بعرض مبسط لتقيم الأداء من خلال أهميته وأسسه وأهدافه وعلاقة الرقابة الداخلية في تحسينه .

القسم التطبيقي: خصص لدراسة ميدانية عن الرقابة المالية ودورها في تحسين أداء البنك في وكالة الفلاحة والتمنية الريفية بسيدي لخضر.

ـ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة التي بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها :

- محاولة التعرف على الرقابة المالية وتقييم الأداء في البنك .
- التعرف على أهمية الرقابة المالية في تقويم الأداء البنكي .
- دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة المالية في البنوك ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ـ أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع البحث ذو أهمية بالغة في البنوك ، من خلال الدور الهام الذي تلعبه لتحقيق الأمن والسلامة المصرفية ونزاهة ومصداقية المعلومات المالية وإلى جانب احترام التشريعات والأنظمة والسياسات والإجراءات الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

ـ أدوات الدراسة : اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية :

المؤلفات المتخصصة في مجال البحث (الكتب)

ـ رسائل جامعية (أطروحات ومذكرات لشهادة الماستر)

ـ مجلات ومراسم

ـ مقابلات مع مديرية البنك .

ـ صعوبة الدراسة :

- صعوبة جمع المعلومات في الوكالة .
- قلة المراجع .

الجانب النظري

الفصل الأول:

الرقابة المالية

والأداء البنكي

مقدمة الفصل الأول :

لقد تطور مفهوم الرقابة تطورا كبيرا نتيجة لتطور حجم المشروعات الاقتصادية وزيادة الاهتمام بنظام الرقابة المالية ودور ومهام المراقب المالي لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة أو المشروع بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد وأصول المؤسسة وتعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة و عملية ينبغي القيام بها في جميع مراحل إنجاز العمل والأهداف الموضوعة لكونها أداة تؤثر على سلوك العاملين وحثهم على أداءالعمل بطريقة أفضل وحتى يمكن فهم طبيعة نظام الرقابة المالية السليم لابد من توضيح أهم المفاهيم التي تصب في مجال الرقابة المالية والتي تعتبر كمقياس للحكم على مدى وكفاءة وفعالية نظام الرقابة المالية إلى جانب إبراز المقومات الأساسية لتشغيل نظام الرقابة.

ومن خلال ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الرقابة المالية.

المبحث الثاني: تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة المالية.

المبحث الأول: ماهية الرقابة المالية.

الرقابة المالية هي إحدى الوظائف الهامة في العملية الإدارية،وهو مصطلح كثر استخدامه وتداوله بين فقهاء الإدارة العامة والقانون العام والمالية العامة لذا نراه يستخدم لدى البعض كتعبيرا عن مهام القياس الواقعي والتحليل الموضوعي والتقييم المنطقي لأساليب العمل.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الرقابة المالية.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة المالية.

يعرف بعض العلماء الرقابة المالية بأنها مجموعة الأعمال المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة وتسجيل الأرقام التي تتحقق وتحليلها للتعرف على مدلولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية أي اتجاه يساعد على تحقيق الأهداف أو معالجة أي قصور.[1]

كما عرفها آخر بأنها:جميع الوسائل والأساليب التي يمكن عن طريقها لسلطة القيادة الشعبية والحكومية ومتابعة تنفيذ الموازنة في جميع مراحلها والوقوف أولا بأول على نتائج التنفيذ والتأكد من سلامته وكفايته وتوافقه مع القوانين واللوائح فضلا عن تحقيقه للسياسات والخطط المقررة مع العمل على الوصول بالأساليب المستحدثة إلى الوقوف على تكلفة الأداء بالنسبة لكل خدمة تحقيقا لرفع الكفاية وأداء أفضل الخدمات.[2]

وكما تعرف كذلك على أنها:تطبيق المعلومات المحاسبية بغرض التنظيم واختيار ومقارنة عرض المعلومات الإحصائية الرقمية والمحاسبية المستقاة من جميع السجلات ذات العلاقة لمساعدة المديرين المسؤولين في الرقابة واتخاذ القرارات اليومية اللازمة للتنفيذ وإجراء العمل.وتتضمن الرقابة المالية كذلك النواحي المتعددة لتقويم وتحقيق التنسيق بين السياسات الاقتصادية بحيث تشمل التجارة الخارجية واستثمار الأموال العامة والرقابة عليها. [3]

[1] عبد الفتاح الصحن ،**الرقابة المالية دراسة ونقد وتحليل** ، مؤسسة شباب الجامعة ،اسكندرية ،1979 ،ص1.

[2] فيصل فخري مراد ،**الرقابة المالية العليا نحو أسلوب متطور** ،مجلة العلوم الإدارية ، العدد الأول ،يونيو 1978ص87

[3] د.علي أنور العسكري، **الرقابة المالية على الأموال العامة**، مكتبة بستان المعرفة ، الاسكندرية ، 2008، ص 152

الفرع الثاني: أنواع الرقابة المالية

اولا: الرقابة المالية من حيث المكان.

1- **الرقابة الخارجية:**هي الرقابة التي تمارس من خلال التنظيم،ومن قبل أجهزة رقابية غير تابعة للإدارة موضوع الرقابة ويمكن أن تلحق هذه الأجهزة برئيس الجمهورية أو مجلس الوزراء وذلك بهدف القيام بالرقابة على تنفيذ الرقابة العامة للدولة ،من حيث ضمان تحصيل وجباية كافة الإيرادات الواجب تحصيلها ،وعدم تجاوز الإعتمادات والنفقات الواردة بالميزانية ومن ثم قانونية الصرف وتحقيق الناحية الموضوعية التي تهدف إليها الميزانية وهي تنفيذ الخطط المقررة خلال السنة المالية.

2-الرقابة الداخلية: نوع من الرقابة تمارس في موقع من التنظيم الإداري ، أو تلك الرقابة التي تمارسها إحدى إدارات وزارة المالية على باقي الأجهزة التنفيذية ،أو ما يقوم بها موظفون تابعون للإدارة نفسها التي تجري أعمال رقابة عليها وتمارس من خلال أسلوبين أسلوب الرقابة التسلسلية وأسلوب الرقابة الوصائية.[1]

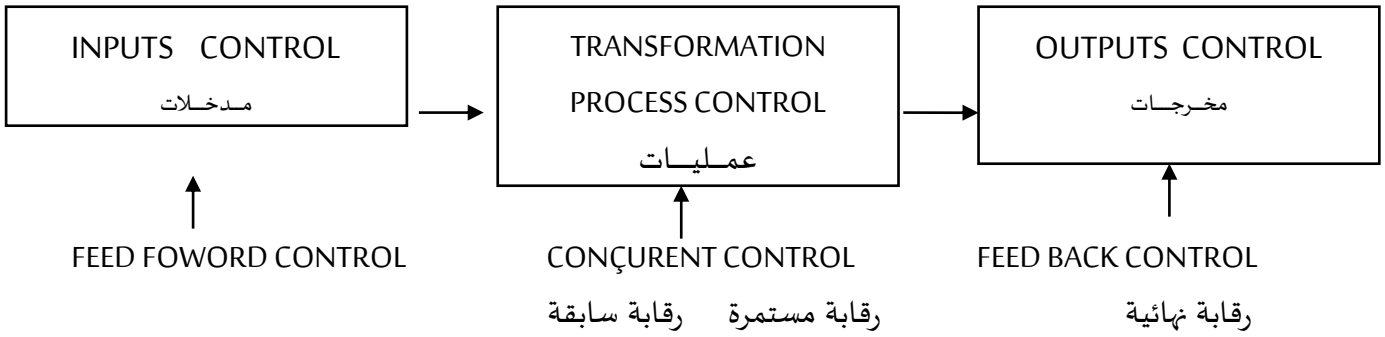
ثانيا :حسب التوقيت الزمني.

1-الرقابة السابقة :تمثل نوعا من الرقابة على الأعمال الإدارية والمالية قبل حدوث الواقعة وتتخذ أشكالا متعددة وهي عادة ما تكون على شكل لوائح أو قواعد تنظيمية متعلقة ببنود الإنفاق تحدد الإجراءات الواجب اتخاذها والسلطات الممنوحة للمسؤولين عن التنفيذ وحدود قدرتهم على التصرف في الشؤون الخاصة بإدارة الوحدة المنفذة.

2-الرقابة المستمرة :وهي رقابة تلازم عملية التنفيذ تتم من قبل أجهزة داخلية موجودة في الجهة التنفيذية.

3-الرقابة النهائية (اللاحقة) :تبدأ بعد انتهاء السنة المالية وقفل الحسابات واستخراج الحساب الختامي، أو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتم للتحقق والتأكد من أن التنفيذ الفعلي للأعمال ثم وفقا للبرامج والخطط والأهداف الموضوعة مسبقا وضمن القواعد والأنظمة القصد منها القيام بمراجعة مالية لنتائج العمليات الجارية في فترة زمنية سابقة بهدف إظهار الإنحرافات والأخطاء المصاحبة للتنفيذ واقتراح الحلول المناسبة لها وضمان عدم تكرار حدوثها ،وتتصف بالشمولية لأنها تفحص الحسابات الختامية ،وهي أكثر دقة من الرقابة السابقة لأنها تشمل كافة مراحل النفقة ومن عيوبها أنها لا تكتشف الأخطاء إلا بعد حدوثها. [2]

الشكل رقم 01 :الرقابة المالية حسب التوقيت الزمني.



المصدر: بلعباس أسماء ، الرقابة المالية ودورها في تطوير المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017/2016، ص16.

[1] عوف محمد الكفراوي ،**الرقابة المالية النظرية والتطبيق** ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ،1989ص100 .

[2] د.عوف محمد الكفراوي ،**نفس المرجع السابق** ،ص 103.

ثالثا: على اساس المعيار الشكلي:

الرقابة المستندية:

هي الرقابة على المستندات والسجلات والدفاتر المالية للتأكد من ان الموارد حصلت وفقا للتعليمات وقد اتفقت في حدود الاعتماد المخصصة لها وان مستنداتها مستوفاة وصحيحة ومطابقة لما هو وارد بالسجلات،وتتم هذه الرقابة بالأساليب المحاسبية المتعارف عليها ،وقد تكون قبل الصرف او بعد الصرف ويطلق عليها البعض الحسابية او الرقابة التقليدية او الرقابة الشكلية.

الرقابة الاقتصادية:

يعد هذا النوع حديثا نسبيا حيث بدا التفكير في تطبيقه على نطاق ضيق قبيل الحرب العالمية الثانية ثم توسعت الدول في استخدامه فيما بعد هذه ه الحرب خاصة مع ازدياد تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي .

وتتضمن الرقابة الاقتصادية عدة عناصر اهمها الوفرة والكفاءة والفعالية ونعني بالوفرة الاقتصاد في تكلفة الحصول على الموارد.

الرقابة الشاملة:

ان التوجهات الاقتصادية الجديدة اذا كانت تسعى الى التنمية فيجب ان تحافظ على المجتمع والبيئة، فالبيئة والتنمية امران متلازمان ومتكاملان ،لذلك يتعين ان تقترن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات بدراسة وتحليل الجدوى البيئية وتقييم الاثار البيئية واحتساب التكلفة والعائد بالنسبة للمجتمع بغرض المحافظة على صحة الانسان وحماية البيئة وعدم استنزاف الموارد الطبيعية ،وتعظيم الاثار الايجابية والإقلال من الاثار السلبية الى ادنى حد ممكن او تجنبها ،فقد اثبتت الدراسات ان اجراءات منع التلوث من البداية اكثر كفاءة من اجراءات مكافحته بعد حدوثه.[1]

[1] علي أنور العسكري، **الرقابة المالية على الأموال العامة**، مرجع سابق ذكره، ص.216

الفرع الثالث :صور الرقابة المالية.

اولا: الرقابة السابقة.

تفترض الرقابة السابقة تمتع جهة الرقابة بسلطة الموافقة السابقة على اعمال جهة الادارة واهم مثال لها الرقابة المالية قبل الصرف، ويستلزم هذا الامر حصول حوار دائم بين الجهتين، جهة الرقابة والجهة التي تقوم بالصرف ،والميزة الاساسية لهذه الرقابة تجنب الاخطاء قبل وقوعها لذا يطلق عليها الرقابة المانعة ،والرقابة هنا تحمل معنى الوصاية من جانب الدولة لفرض حدود وقيود معينة تؤدي لحسن توزيع الموارد الاقتصادية وترشيد الانفاق العام وتحقيق اهداف السياسة العامة للدولة.

ثانيا: الرقابة اثناء التنفيذ.

يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة بمعرفة الاجهزة والإدارات بالوحدات المختلفة للتأكد من سلامة مايجري عليه العمل داخلها ومن ان التنفيذ يسير وفقا للخطط والسياسات الموضوعة ،وتتميز هذه الرقابة بالاستمرارية والشمول حيث تبدا مع تنفيذ الاعمال وتنتهي بالانتهاء منها ،ومن ثم نجد ان من اهم مميزات هذه الصورة من صور الرقابة القدرة على اكتشاف الخطأ او القصور او الاهمال فور وقوعه واتخاذ مايلزم والإجراءات لعلاجه قبل تفاقمه ليتطابق التنفيذ مع الخطط والسياسات الموضوعة.

ثالثا:الرقابة اللاحقة.

تنصب على اعمال تم انجازها، وفي ظل هذه الرقابة يحتفظ جهاز الادارة باستقلاله وبحريته في اصدار القرارات اللازمة لمباشرة نشاطه ،فتكون قراراته غير موقوفة على موافقة الجهة التي تتولى الرقابة، والتي تحدد دائرة نشاطها وتضمن تحقيق الاغراض التي انشات من اجلها وذلك بإتباع اساليب الرقابة الداخلية. [1]

المطلب الثاني :أهداف وخصائص الرقابة المالية.

الفرع الأول :أهداف الرقابة المالية.

مما تقدم يتضح أن الرقابة المالية تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي :[1]

1-التحقق من أن جميع الإيرادات العامة في الدولة قد حصلت وأدخلت في ذمتها وفقا للقوانين واللوائح والأنظمة السارية.

2-رقابة تقويم الأداء التي يقصد بها شكلا من أشكال الرقابة ترتكز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من الجهود المبذولة بهدف الوقوف على مدى تحقيق أهداف الإدارة باستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام.

[1] عوف محمد الكفراوي ،**مرجع سبق ذكره** ،ص 43.

[1] عبد الباسط علي جاسم الزبيدي ،**الموازنة العامة للدولة والرقابة على تنفيذها** ،دراسة مقارنة ،عمان ،دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ص29

3-التأكد من عدم خروج السلطة التنفيذية عن الحدود التي وضعتها السلطة التشريعية عند اعتمادها للموازنة العامة للدولة.

4-الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض عمل الإدارة والعمل على معالجة هذه المشكلات وإزالة تلك المعوقات.

5-فحص أنظمة الرقابة الداخلية ووسائلها وأساليبها وتوجيه الوحدات الإدارية والاقتصادية

6-إيجاد الهياكل التنظيمية والإدارية القادرة على مواكبة التطورات الاقتصادية التي تمتلك المرونة الكافية في تخطيط وتوزيع الأعمال المتاحة بأجهزة الدولة وضمان أداء أفضل للسلطة التنفيذية في تنفيذ السياسة العامة للدولة

7-توفير معلومات دقيقة لأجهزة التخطيط الاقتصادي المالي في الدولة عن طريق ماتفصح عنه أجهزة الرقابة المالية العليا في توفيرها عن الوحدات التي تقوم بإجراء عليها.

الفرع الثاني :خصائص الرقابة المالية.

هذه بعض الخصائص التي تميز عملية الرقابة الفعالة عن غيرها :[1]

1-تقديم معلومات صحيحة :يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة والمشوهة تظلل عملية اتخاذ القرارات ،وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة.

2-حسن توقيت المعلومات المقدمة :فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أوكلية وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له.

3-الاقتصاد في التكاليف :أي يجب أن تكون عملية الرقابة مساوية لتكلفتها ،حتى تحقق الاقتصاد في التكاليف وقد يحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم المؤسسة.

4-سهولة الفهم:معناه تفهم المسير لعملية الرقابة وطبيعة النتائج المنتظرة منها وكذا المعلومات المقدمة لها،حتى يكون علم بما يجري في المؤسسة وبالتالي لايقوم باتخاذ قرارات خاطئة.

5-التركيز :هدفه جلب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق المؤسسة وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج وهذا حتى يتسنى له اختيار المعايير الإستراتيجية لمواجهة ذلك.

6-تسهيل اتخاط القرارات :بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرارات دون الحاجة للتفسير والتحليل ،وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الأمور الأقل أهمية.

[1] أبو فتوح علي فضالة،**التحليل المالي وإدارة الأموال**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،ص201.

المطلب الثالث :أهمية ومراحل الرقابة المالية والحلول لمعالجة المشكلات التي تواجهها.

الفرع الأول :أهمية الرقابة المالية.

تبرزأهمية الرقابة المالية من خلال ما يلي :[1]

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ،لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجية يؤثران ويتأثران بالرقابة ،أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنظمة بما يحقق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ،لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

- أن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن الرقابة الفعالة تمكن المدير منالتحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.

- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ،ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على التعقيد ،وبالتالي فإن الرقابة تسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.

- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد ، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، وتمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.

الفرع الثاني : مراحل عملية الرقابة المالية.

إن القيام بعملية الرقابة المالية تمر بأربعة مراحل أساسية هي :[1]

أولا: مرحلة الإعداد.

قبل القيام بعملية الرقابة يجب تحضير فريق العمل الذي سوف يقوم بعملية الرقابة وتعد هذه المرحلة من المراحل الهامة ،لأن اختيارأفراد العمل سوف ينعكس بصورة جيدة على باقي المراحل لذلك على المراقب المالي أن يتمتع بعددمن الخصائص :

1- قدرة المراقب المالي على توفير معلومات دقيقة عن أوجه نشاط المنشأة المالية .

[1] محمد الفريد الصحن وآخرين ،**مبادئ الإدارة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية سنة 2001،ص338،339.

[1] علي أنور العسكري ،**الرقابة المالية على الأموال العامة** ،مكتبة بستان المعرفة، الإسكندرية ،سنة 1979،ص138.

2- الإلمام بأوجه نشاط المنشأة الخاضعة للرقابة.

3- قدرة المراقب المالي على الإتصال مع جميع إدارات المنشأة.

4- اكتساب ثقة الاخرين .

5- القدرة على تحليل البيانات المتوفرة وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة.

6- أن يتسم بالموضوعية والمرونة ويبتعد عن التحيز.

ثانيا : مرحلة جمع البيانات.

في هذه المرحلة يقوم فريق عمل الرقابة بجمع البيانات المالية من مصدرها سواء كانت محفوظة في السجلات المحاسبية أو المحفوظة على أجهزة الحواسيب واستخراج هذه البيانات وجدولتها للقيام بالعملية التي ستليها.

ثالثا :مرحلة الفحص.

في هذه المرحلة يقوم المراقب المالي بمقارنة البيانات التي حصل عليها مع ماهو مخطط وهنا يستعين المراقب المالي بأدوات الرقابة المالية وهي:

1- الموازنة التخطيطية :وتعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة وهي عبارة عن خطة شاملة لجميع عمليات المنشأة خلال مدة معينة ،فهي تحتوي على معايير من أجل مقارنة الإنجاز الفعلي وقياس الأداء.

2- التحليل المالي: يعتبر الخطة الأساسية في الرقابة المالية لأن هذه العملية تضمن مقارنة الخطط الموضوعة ومستوى تنفيذها والمقارنة بين الفترات الزمنية المختلفة وبين المنشآت المتماثلة.

رابعا : التقارير المالية

بعدالانتهاء من العمليات السابقة يأتي دور رئيس فريق عمل الرقابة لإعداد التقرير المالي للمدير ليصبح على علم بكل العمليات المالية أثناء تنفيذ الخطة المالية وعند الانتهاء منها.

وهذه التقارير يجب أن تكون مختصرة وذلك من خلال إما عرضها على شكل رسوم بيانية أوبأشكال أخرى تظهر مدى التغيرات المالية التي تحدث في المنشأة وتعرض أسباب المشاكل المالية.

الفرع الثالث :الحلول لمعالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه الرقابة المالية .

لتفعيل دور أجهزة الرقابة المالية في القطاع الحكومي والتغلب على الصعوبات التي تواجه يجب الإتباع بالتوصيات التالية :[1]

[1] محمد كويفاتية ،**الرقابة المالية ودورها في القطاع العام**،أطروحة دكتوراه جامعة حلب ،1991،ص52.

-يجب أن يتوافر للجهاز الأعلى للرقابة ،رقابية المالية بروح حرة ومستقلة من أي تحيز سياسي مع مراعاة عدم الصدام مع الإدارة .

-ضرورة مراجعة التشريعات التي تحكم عمل الأجهزة الرقابية سواء كانت مالية بحتة أو إدارية لإزالة التعارض بين نصوص هذه التشريعات وإزالة التداخل بين عمل هذه الأجهزة بما يضمن حسن سير العمل .

-يجب أن لا تقتصر تشريعات الأجهزة الرقابية على التأكد من تحقيق الإدرات لأهدافها واكتشاف المعوقات والمخالفات ،ولكن يجب أن تعنى هذه التشريعات بو سائل العلاج وسبل الإصلاح لذلك لابد من إعطاء صلاحيات كافية لأجهزة الرقابة المالية وتمكينها من تصويب المخالفات والأوضاع الخاطئة .

- وضع القوانين والتشريعات الرقابية التي تلزم الإدارات الخضوع للرقابة المالية والبدء الجدي بتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على كافة المستويات نظرا لإنتشار الجرائم الاقتصادية وتأثيرها

[1] -وفد أجهزة الرقابة المالية بموظفين مختصين وذوي كفاءات علمية وعملية في مجالات الرقابة على أن لايقل المؤهل العلمي للعاملين في هذه الأجهزة على درجة البكالوريا كحد أدنى إضافة إلى مرورهم باختبارات جدية وعلى درجة من الصعوبة لعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة

-تفعيل نظام الحوافز على الأداء في أجهزة الرقابة المالية من خلال مقارنة ماهو مخطط لعمل المراقبين المالين مع الأداء المنفذ من قبلهم إضافة إلى تحسين الرواتب والامتيازات المالية الأخرى.

تفعيل نصوص تشريعات أجهزة الرقابة المالية التي تعنى بما يجب أن يتمتع به موظفوها من حصانات تكفل لهم الحرية التامة في ممارسة أعمالهم.

-عدم التدخل في أعمال أي من أجهزة الرقابة المالية من قبل السلطات العليا وبأي صفة كانت .

-ضرورة وجود آلية للتنسيق والتعاون بين الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية فكلما زادت فعالية الرقابة الداخية كلما سهل على المراقب المالي الخارجي تحديد نسبة ونطاق الاختبارات المطلوب إجراؤها .

-حضور مسؤول الرقابة بالمنشأة جميع الاجتماعات التي تعقد داخل هذه المنشأة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة المالية

أستأثر موضوع الأداء تقييم الأداء باهتمام واسع من لدى الكتاب و الباحثين في مجلات الدراسة العلمية الاقتصادية منها الإدارية و المحاسبية و المالية و المصرفية كذلك لارتباطه بجوانب مهمة من حياة المنظمات و المؤسسات والوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وعلى الرغم من تطابق النظرة العامة لعملية تقييم الأداء و رد مفاهيم عدة و مختلفة لعملية الأداء .

المطلوب الأول: مفهوم الأداء و مكوناته

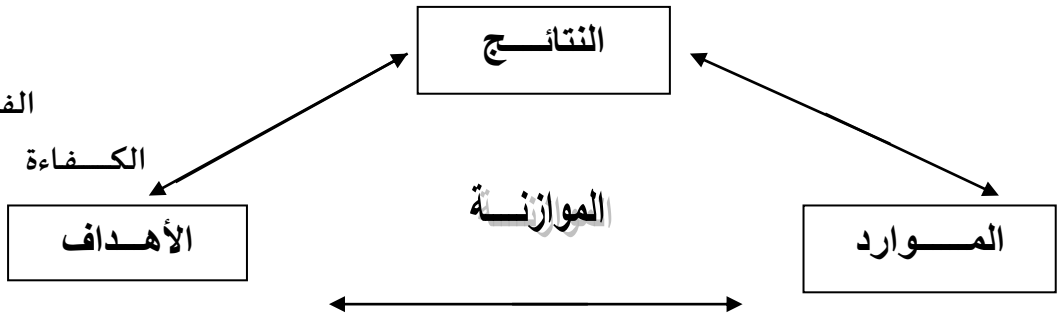
الفرع الأول: مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، و لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة

حسب الباحثون روثن ولسر ستما عرف الأداء على أنه : "يعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف بعيدة الأمد" ويظهر لنا مما تقدم و على الرغم من التباين الملحوظ في التعريفات التي عرضت إن أغلب الباحثين اتفقوا على أن الأداء هو " نتيجة نهائية لقدرة الشركة و إمكانيتها من أجل تحقيق الأهداف ، وهذه وجهة نظر لا يختلف عليها اثنان ، و لكن الاختلاف الواضح يمكن في تحديد النتيجة و المفهوم [1]

تعريف حسب باغفولي : يعرف الأداء من خلال ثلاثة عناصر: الموارد و الأهداف و النتائج في الشكل التالي :

شكل رقم 02 : مثلث الأداء



المصدر : طلحة عبد القادر ، محاولة قياس كفاءة الجامعة الجزائرية ، مذكرة ماجستر ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2011 - 2012 ، ص 07

[1] عبد المحسن توفيق محمد ،**تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 2003 - 2004 ، ص 5 ، ص 64 .

أي بعد الكفاءة الفاعلية بعد الموازنة فهذه العناصر ليس لها بمعزل من بعضها ، إلا إذا تم التوفيق بينهما ، و إن أخذ كل منها بمعزل عن بعضهما من شأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر و إنزلاقات لا يتم التحكم فيها أو تتبعها لذا يعرف الأداء بصفة عامة في التسيير على أنه الجمع بين الفاعلية و الكفاءة .

الفرع الثاني : مكونات الأداء :

يوجد عدة مكونات للأداء و من بين أهم المكونات نذكر :[1]

1- كمية العمل :يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

-**2** نوعية العمل : تعني مستوى الدقة و الجودة و مدا مطابقتها ، الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض الأعمال قد تهم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية ، ما يهم نوعية و جودة الجهد المبذول و الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء .

- **3** نمط إنجاز العمل : يقصد به الطريقة التي تؤدي بها الفرد عمله و قياس بعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله ، فعلى أساس نمط الإيجار يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزيج هذه الحركات أو الأنشطة ، إذا كان العمل الجسماني بالدرجة الأولى .

المطلب الثاني : ميادين الأداء والعوامل المؤثرة عليه:

الفرع الأول : ميادين الأداء

للأداء مجالات معينة يعكس كل منها هدفا معينا ، تسعى الشركة لتحقيقه و لقد حدد غمايجين مجالات الأداء في عدة ميادين : [1]

أ - ميدان الأداء المالي :

يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي و يشير إلى المفهوم الضيق للأداء في منظمات الأعمال لأنه يهتم بالمخرجات المتحققة من الأهداف المالية.

ب - ميدان الأداء المالي و التشغيلي:

يجمع هذا المفهوم بين مفهومي الأداء المالي والعملياتي و يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات المالية و التشغيلية ، إذا يستخدم في قياسه بالإضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية و نوعية المنتج فضلا عن فعالية التسويق و غيرها من المقاييس التي ترتبط

[1] محمد سعيد أنور سلطان ،**السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية الجدية ، الإسكندرية ، مصر 2003 ، ص 219 .

[1] علاء فرحات طالب،**حكومة المؤسسة و الأداء المالي الإستراتيجيللمصارف** ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة أولى 2011 ، ص 66 .

بمستوى أداء العمليات المصرف و يبرز هذا للأداء التي لا يستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنه بصورة دقيقة .

ج - ميدان الفاعلية التنظيمية:

هو المفهوم الأوسع و الأشمل لميداين الأداء و يدخل ضمنها كل من الأداء المالي و التشغيل ، لذا فالفاعلية معيار يقيس مدى تحقيق المصرف لأهدافه انسجاما مع البيئة

الخارجي و التي يعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة و قدرة المصرف على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن تحقيق الأهداف التي يسعى إليها ، فالمصرف الذي يتسم بالفعالية هو الذي يستطيع تحقيق أهدافه و قد شاع استعمال هذا المفهوم بين عدد من الباحثين والمختصين وتم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء المصرف و قياس الفاعلية .

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء :

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء ، ومن بين تلك العوامل ما يلي : [1]

1 - الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .

2 - وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج : إن القدر الضئيل من الأعمال الغير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل و متطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة ، و قد يسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج .

3 - التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء : لا يتوقف عمل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية ، فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق و تتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيرا في معدل الإنجاز و ميكنة العملية اليدوية ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج .

4 - الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية : قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى لو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة .

_5نوعية وحدة العمل التام قد تقضي الى معدلات مختلفة للإنتاج ،معدلات الاداء بطبيعتها،وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ،وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيد للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في اداء رديء.

[1] توفيق محمد عبد المحسن ،**تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد** ، دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية ، 2004 - 2003 ، ص ص 6-7 .

المطلب الثالث: اهداف وفوائد وأسس تقييم الاداء.

الفرعالاول:اهداف تقييم الاداء.

ان الهدف الاساسي من وراء عملية تقييم الاداء هو تحقيق الترابط بين المنشاة والعامل من خلال رفع محتوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل ،كما يهدف في نفس الوقت الى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها ومن وجهة نظر العامل يساعد تقييم الاداء على تحقيق الاهداف التالية:[1]

_1تشجيع الافراد على تحسيناً للحصول على تقارير ممتازة.

_2يستطيع الفرد الالمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج الى علاج، وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين ادائه.

_3تحديد نقاط الضعف والقصور في اداء الموظف والعمل على علاجه.

_إعداد الفرد المقابلة لتطوير الذي يحدث مستقبلا.

_الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه.

_6شعور العامل بمسؤوليته وان آدائه موضع التقييم.

ومن وجهة نظر المنظمة يساعد تقييم الاداء على:

_تعتبر وسيلة للحكم على الاشخاص المعنيين حديثا.

_تستخدم لتحديد الاشخاص الذين لايصلحون للعمل ويتطلب الامر فصلهم.

_تساعد على تحديد الحاجة الى التدريب.

_تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب.

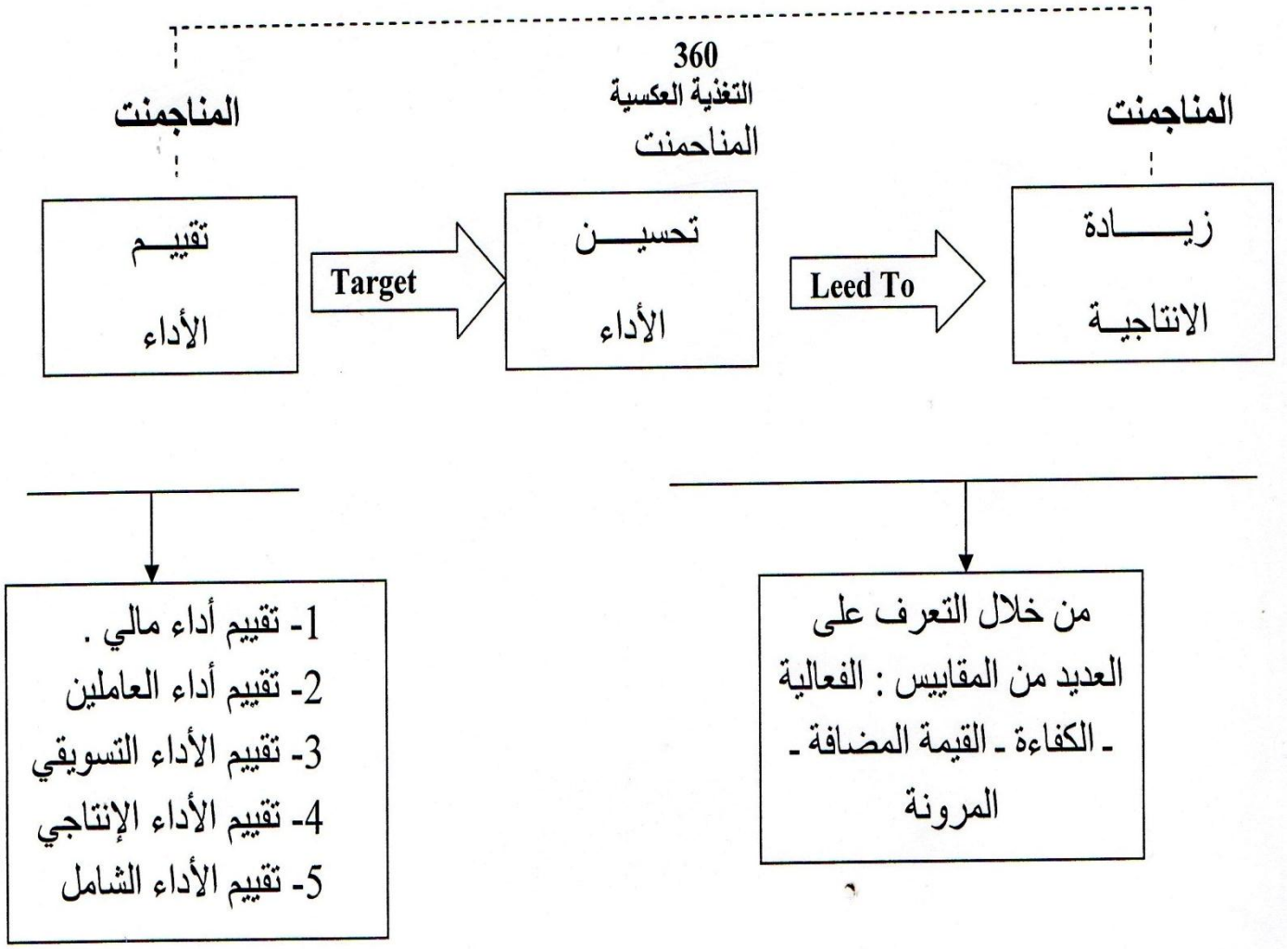
_وضع المشرف المناسب في المكان المناسب.

_تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل بمراعاة ان تقدير العامل بمرتبة ممتازة او ضعيفة.

_اتاحة فرصة للإدارة العليا بالمنظمة لتكون اكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم وقدرتهم في تقييم مرؤوسيهم.

[1] توفيق محمد عبد المحسن ،**تقيين الأداء مدخل جديد لعالم جديد** ، دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية ، 2004 - 2003 ، ص 59.

شكل رقم 03:هدف تقييم الاداء.



المصدر:محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم اداء المرسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،طبعة الاولى 2012،ص12

. هدف تقييم الاداء هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية اي ادارات المنظمة والنظام ككل للرقابة الوقائية.

الفرع الثاني: فوائد تقييم الاداء.

تعتبر معدلات الاداء من وجهة نظر الرقابة الادارية مفيدة في اظهار فاعلية العمليات وإلقاء الاضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة الى اجراء تصحيحي ومن ذلك:[1]

[1] توفيق عبد المحسن،**تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد** ،دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية ،2004_2003، ص5.

_الاستخدام الغيرةالسليم للأفراد.

_التوزيع الغير السليم للعمل.

_الاجراءات الغير الملائمة .

_التشغيل الغير الكافي للمعدات.

كما يلخص البعض فوائد تقييم الاداء في النقاط التالية :

_يعتبر تقييم الاداء اهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.

_يفيد تقييم الاداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشاة.

_كما يفيد في تزويد الادارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير والاستثمارات او عند اجراء تغيرات جوهرية.

_يعتبر من اهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشاة او على مستوى الصناعة او على مستوى الدولة.

_كما يعتبر من اهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

الفرع الثالث: أسس تقييم الأداء.

هناك مجموعة من القواعد يستند عليها تقييم الأداء من خلالها يصبح فعالا ،هذه القواعد هي:[1]

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد او المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم ان التقييم ليس تصيدا لأخطاء أو اتهاما اوتجريحا لشخص، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنتابالأداء المستهدف او المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تركه.
- توفير نظام فعال للإيصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين وكذا نقل اراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

[1] محمد فتحي،**مصطلحا اداريا ايضاح وبيان** ،دار النشر والتوزيع مصر ،2003، ص308..

- استفاء المعلومات عن اداء الافراد من مصادرها الاصلية المعتمدة التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم.

- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه اما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح انجازاته او من خلال مقابلة الرؤساء للأفراد العاملين وتطبيق معايير الاداء بموضوعية وفعالية وهذا بناءا على اخلاقيات المهنة .

ومن ناحية اخرى توجد بعض الأسس الضرورية يجب توفرها في تقييم الأداء هي:[2]

- تتطلب عملية قياس وتقييم الأداء وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر.

- تتطلب عملية قياس وتقييم الاداء وجود معايير ومعدلات أداء واضحة وقابلة التطبيق والتحقيق.

- تبني على ضوء نتائج تقييم الأداء قرارات كثيرة خاصية بمستقبل الموظف مثل: الترقية والفصل والمكافآت لذا يجب توفر عنصر الموضوعية .

- يجبأن يخضع كافة العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية المهنية لقياس وتقييم الأداء ليشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام المؤسسة في عملية التقييم.

المطلب الرابع: علاقة نظام الرقابة المالية بتقييم الأداء

الفرع الأول: العلاقة بينهما.

ان عملية تقييم الاداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها احد الباحثيين "الرقابة هي عملية توجيه الانشطة داخل التنظيم لكي تصل الى هدف محدد، وان تقييم الاداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الانشطة في حالة انحرافها او تاكيد مساراتها الفعلية اذا كانت تتجه فعلا الى الانجازات المرغوبة ،اي ان العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الاداء تختص اساسا بوظيفتين :الاولى محاولة رفع الانشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف ،والثانية تصحيح مسارات الانشطة ،وهذا هو تقييم الأداء.[1]

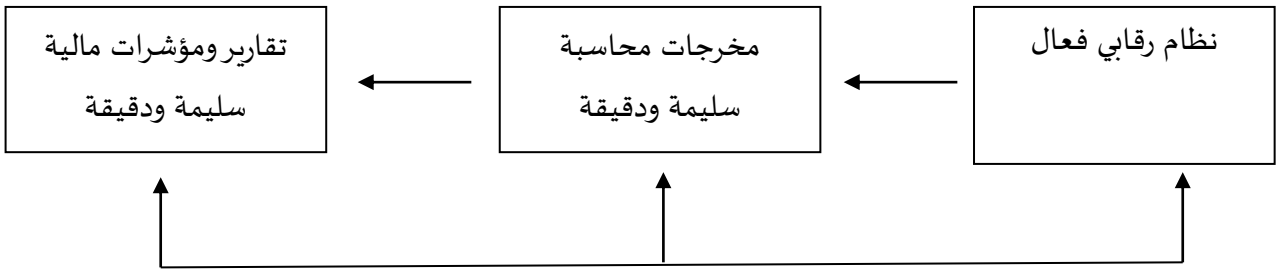
وحسب fayolh الرقابة على التحقق عما اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وان غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف الموضوعة والتعليمات الصادرة والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء.

[2] صلاح عبد الباقي، **ادارة الموارد البشرية ،كلية التجارة**، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية 1999، ص285.

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم اداء المؤسسة في ظل معايير الاداء المتوازن**، المجموعة الغربية للتدريب والنشر ،مصر،2013_2012، ص10.

ومن خلال تعريف fayolh يمكن ملاحظة التداخل الكبير بين تقييم أداء والرقابة من حيث الغرض منها، واعتبر dervavauxgulaudco ان الهدف من المراقبة هو ضمان ان القرارات التي اتخذتها الادارة العليا يتم تتبعها بفعالية وكفاءة من اجل تحسين اداء المؤسسة.[2]

الشكل رقم 04 :علاقة الرقابة المالية بتقييم الأداء



المصدر: مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، -2006 ، ص85.

ومن خلال هذا الشكل يتضح لنا علاقة الرقابة المالية بتقييم الاداء في المؤسسة فوجود نظام رقابة فعال وجيد فانه يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات وللنظام المحاسبي فهي نفسها مدخلات التحليل المالي، ووجود نظام رقابي فعال يضمن وجود مؤشرات مالية صحيحة.

الفرع الثاني: تحسين الاداء من خلال نظام الرقابة المالية.

ان من الاهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية لحماية النقدية والأصول المادية للمنشاة ،والتي تلجا هذه الاخيرة الى توفير نظام معلوماتي محاسبي جيد وملائم لمستخدمي الادارة والتي تستغلها في تقييم الاداء واتخاذ القرارات المناسبة.

فأي خلل يطفوا على نظام المعلومات المحاسبية فانه يشكل مصدرا اساسيا لعدة مشاكل من المشاكل التشغيلية ،التي تواجهها الكثير من المؤسسات الاقتصادية ،والتي تكون عادة سببا في اختفاء البعض منها ،وينتج هذا الخلل في النظام عن توصيل المعلومات المالية الهامة ،او عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظرا لاعتماد كثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الادارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب ،يؤدي الى عدم كفاءة اعمال المؤسسة ،وبالتالي الى نشاة المشاكل التشغيلية.

لذا يمكن اعتبار المعلومات احد عوامل الانتاج داخل المؤسسة اذ تدخل البيانات في شكلها الخام مثلها مثل المواد الاولية ،بعدها تخضع هذه البيانات الى عملية المعالجة لتخرج في شكلها النهائي كمنتج جديد

[2] كوثر بوغاية،**دور الموازنة التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2012_2011ص33.

معلومات صالحة الاستعمال ،فتعتبر المعلومات المحاسبية الاداة الاساسية لعملية اتخاذ القرار ويتوقف نجاح هذه الاخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من محددات القرار السليم.

ولكي تتصف هذه المعلومة المحاسبية بالصحة والمصداقية والدقة وحتى تكون معبرة عن المركز المالي للمؤسسة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ،فانها يجب ان تكون مصادق عليها من طرف مدقق حسابات،والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الاعمال بالمؤسسة وبعد اتمام برنامج التدقيق فانه يعد تقريرا عن مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبة والمتمثلة اساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية.[1]

[1] مجنح عتيقة ،**دور التدقيق الداخلي في تقييم الاداء المالي** ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر ،علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر،بسكرة،52006_200 ،ص83

خاتمة الفصل:

ان وجود انظمة كفؤة وفعالة للرقابة المالية في اي منظمة يعتبر من الامور الهامة في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها نظرا لما تشكله انظمة الرقابة المالية من اساس مهم من بين الاسس التي تقوم عليها تلك المنظمة.

ويجب ان لا ينظر الى الرقابة كوظيفة محدودة وإنما يجب ان ننظر اليها كنشاط متشعب للغاية متكامل وتندمج فيه وظائف الادارة ووظائف المحاسبة للتأكد من ان مايجب عمله قد تم تنفيذه فعلا وتبيان مواطن القصور ومواطن الخطوات المصححة المناسبة.

ان لجوء المؤسسات الى العمل بنظام الرقابة المالية له فوائد وانعكاسات ايجابية سواء لأصحاب المؤسسة او الاطراف المتعاملة معها ومحاولة تحسينه وتطويره لأنه اداة فعالة في تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال الرقابة المستمرة والتي تعمل على زيادة المردودية وتعظيم الارباح وتقليل المخاطر.

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني:

دراسة حالة بنك

الفلاحة والتنمية الريفية

سيدي لخضر

مقدمة الفصل الثاني:

تقاس الوضعية المالية لأي مؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها بتاريخ استحقاقها من جهة وبمدى إمكانيتها في خلق عوائد مالية تساعدها في تطوير نشاطها وتوسيعه من جهة أخرى ما يضمن لها البقاء والاستمرار وذلك باستخدام المعلومات المتحصل عليها عن نشاط المؤسسة.

وعليه في هذا الفصل ستقوم بإجراء دراسة ميدانية حول الرقابة المالية وعلاقتها بتحسين الأداء لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر من خلال قياس اداء الوكالة ودراسة واقع الرقابة فيها اعتمادا على اهم الاساليب والمستلزمات لتنفيذ الرقابة المالية وقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول: تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .

المبحث الثاني:تقييم الاداء وواقع الرقابة المالية في الوكالة .

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أكد الميثاق الوطني على الأهمية الإستراتيجية للفلاحة الجزائرية و نظرا للطاقات الكامنة الموجودة في البلاد فيما يخص الموارد الفلاحة و مؤهلاتها من مناخ و تربة و غير ذلك مما يساهم في تنميتها و نظرا للضرورة تبنى الحاجيات الوطنية للمنتجات الغذائية فإن الفلاحة تكتسب أهمية كبرى و تطورها أحد الأولويات التي ترتكز أكثر دلالة من أي تعبير هذا و إضافة إلى الخدمات البنكية الأخرى المعتادة.

المطلب الأول:لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

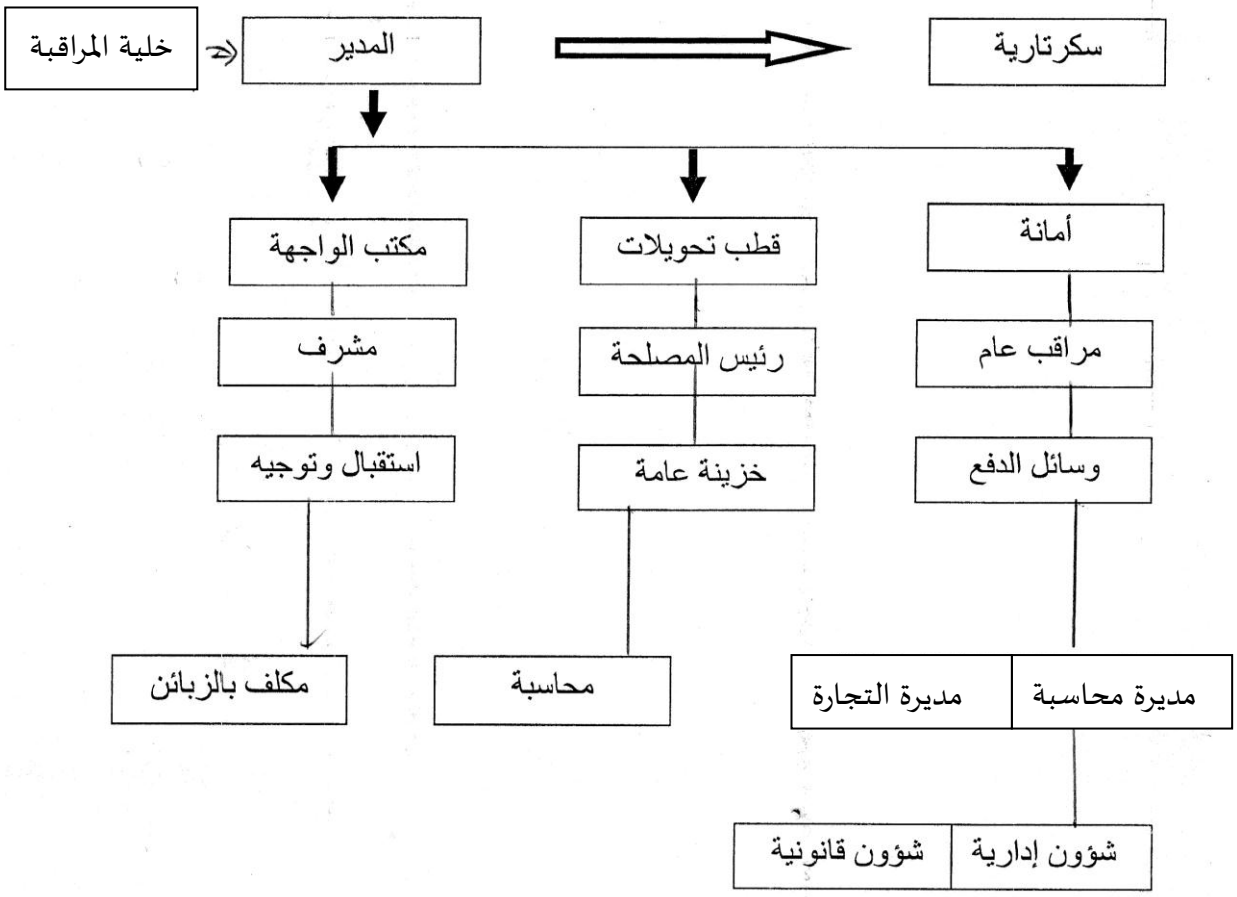
الفرع الاول:نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

هو بنك عمومي أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم106/82 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق لـ 13 مارس1982 [1]،و الذي عدل بمرسوم 84 .85 المؤرخ في 30 أفريل1985 ،وهو عبارة عن شركة مساهمة) شخصية معنوية (ذات رأسمال قدره 330000000000 دج، الكائن مقرها الرئيسي ب 17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة حيث يتمتع بالاستقلال المالي و يعد تاجرا مع الغير،بدأ البنك BADR ب 140 وكالة متنازل له عنها طرف BNAليضم في الوقت الراهن 292 وكالة و 41 مديرية جهوية و 7 مديريات عامة و هذه الكثافة في زيادة و تطور مستمر وفق استراتيجية من شأنها جعل البنك الأشمل على المستوى الوطني و نظرا للأهمية الشبكية و أهمية تشكيلها و هدفها صنف البنكBADR من طرف قاموس مجلة البنوك

BANKERS AL Manach الطبعة 2001 المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و المرتبة 668 في الترتيب العالمي بين 4100 بنك مصنف.

[1] مرسوم رقم 82/106 ، المؤرخ مارس 1982 ، المتعلق بانشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، الجريدة الرسمية ، العدد 11، 16 مارس 1982.

الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي للوكالة.



المصدر : وثائق داخلية للوكالة.

ـ يتكون الهيكل التنظيمي لفرع مستغانم ل BADR من

المدير : فهو مسؤول الوحيد و المتخذ داخل البنك

سكرتارية : وهي علاقة مباشرة مع المدير حيث تقوم بتدوين المواعيد الرد على المكالمات الهاتفية، استقبال زوار المدير.

خلية المراقبة : و في هده الخلية يتم مراقبة جميع الداخل و الخارج سواء العمال أو غير العمال.

مساعد المدير : و هو يعتبر الوسيط بين المدير و المديريات و المصالح.

المديريات:

. مديرية التجارة : و هي التي المستخدمين،تسيير الوسائل العامة لمصلحة المحاسبة،يتم فيها العمل التجاري و تضمن كل من مصلحتين النشاط التجاري و القروض . مديرية إدارة المحاسبة : يجمع فيها كل من المصالح مصلحة الإعلام الآلي.

المصالح:

أ. مصلحة النشاط التجاري : يتم على مستوى هده المصلحة مالية شراء و بيع الأسهم و القروض للزبون.

ب. مصلحة النشاط الفلاحي:تقوم بمنح الزبون قروض الاستثمار في مشروع ما مثلا : تربية الدواجن

ت. مصلحة المستخدمين : تهتم بقضايا الموظفين سواء من الأجور،غيابات،عطل مرضية،حوادث العمل

ث. مصلحة تسيير الوسائل العامة : تسيير هده المصلحة الوسائل العامة الموجودة بالبنك،مثل آلات الحاسوب.

ج. مصلحة المحاسبة : تشرف على العمليات المحاسبية و المالية و ميزانيات أعمال نهاية السنة.

ح. مصلحة الإعلام الآلي : تقوم بوضع نظام المعلومات و التسيير المحاسبي له بواسطة الحاسوب.

خ . مصلحة القوانين : يتم إتخاد الإجراءات و القوانين اللازمة على الزبون الذي يأخذ قرض من البنك و لهده المصلحة مساعدة الرد على الزبون في حالة عدم تسديد المبلغ المرهون لديه.

وكالة محلية للاستثمار : إنها تركيبة الاستثمار التي هي علاقة مباشرة مع الزبون

سكرتارية : وهي علاقة مباشرة عن مدير حيث تقوم للتدوين المواعيد الرد على المكالمات الهاتفية . استقبال زوار المدير

. خلية المراقبة : وفي هذه الخلية يتم مراقبة جميع الداخل والخارج سواء العمال او غير العمال.

. مساعد المدير : وهو يعتبر الوسيط بين المدير والمديريات.

المديريات :

. مديرية التجارة : وهي التي يتم فيها العمل التجاري وتضمن كل من مصلحتين النشاط التجاري والقروظ.

مديرية ادارة المحاسبة : يجمع فيها كل من المصالح المستخدمين وتسير الوسائل العامة لمصلحة المحاسبة ، مصلحة الاعلام الالي.

المصالح :

- مصلة النشاط التجاري : يتم على مستوى هذه المصلحة مالية شراء وبيع الاسهم والقروض للزبون.
- مصلحة القروض : تقوم بمنح الزبون قروض الاستثمار في مشروع ما مثلا : تربية الدواجن.
- مصلحة المستخدمين : تهتم بقضايا الموظفين سواء من الاجور ، غيابات ، عطل مرضية ، حوادث العمل
- مصلحة تسيير الوسائل العامة : تسير هذه المصلحة الوسائل العامة الموجودة بالبنك ، مثل : آلات الحاسوب
- مصلحة المحاسبة : تشرف على العمليات المحاسبة والمالية وميزانيات اعمال نهاية السنة.
- مصلحة الاعلام الالي : تقوم بوضع نظام المعلومات والتسيير المحاسبي له بواسطة الحاسوب.
- مصلحة القوانين : يتم اتخاذ الاجراءات و القوانين اللازمة على الزبون الذي يأخذ قرض من البنك و لهذه المصلحة مساعدة الرد على الزبون في حالة عدم تسديد المبلغ المرهون لديه..

تقسيم المهام بوكالة BADR بسيدي لخضر:

المدير : مهمته التوجيه ، التنشيط ، المراقبة ، تنسيق نشاطات الفرع ، تقسيم العمل بين مختلف المصالح ويسهر على التنفيذ الجيد للسياسة المقررة من طرف المؤسسة.

السكرتارية) أمانة المدير : (تقوم هذه الأخيرة على تنظيم وظائف المسئول

مكتب الخلفية: وفيها المشرف عليها يقوم بالتوجيه ، وظيفة الائتمان والقروض) دراسة ملفات مصلحة القراض(وظيفة التحويلات والتعويضات ، وظيفة التجارة الخارجية ، وظيفة القانون والدعوات والتحصيل) متابعة الاعتماد الممنوحة(وظيفة الرقابة والمحاسبة) انجاز ومتابعة ميزانية الوكالة ، السهر على تطبيق نظام المحتسبة البنكية ، السهر على حسابات الزبائن ، تقديم الإرشادات الضرورية للمستخدمين ، تصحيح الأخطاء الملحوظة في المجال المحاسبي،مراقبة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الوكالة و المديرية العامة).

ومنه فالعلاقة التي تربط بين مصالح الوكالة هي علاقة تكاملية ولا يأخذ تداخل المصالح لوجود قرار تنظيم المؤسسة يحدد مهام كل قائم على مصلحة.

المطلب الثاني:مهام ووظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.(BADR)

الفرع الاول:مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية[3] .

وفق القوانين و القواعد المعمول بها في مجال المصرفي فان بنك بدر مكلف بقيام المهام التالية:

-فتح حسابات لكل شخص طالب لها استقبال الودائع .

-يقوم بجمع الادخارات .

-المساهمة في تنمية القطاعات خاصة القطاع الفلاحي .

-يقوم بكراء الخزائن الحديدية لزبائنه .

-يمول احتياجات الاستغلال والاستثمار للأعوان الاقتصاديين في قطاع الصناعة والزراعة .

-معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض،الصرف والصندوق .

-انتاج خدمات مصرفية جديدة مع تطور المنتجات و الخدمات القائمة.

.تطوير شبكته و معاملاته.

.استفادة من التطورات العامة في مجال العمل المصرفي.

الفرع الثاني:وظائف وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تقوم الوكالة على عدة وظائف من اهمها[4]:

-منح القروض المتعلقة بالقطاع الزراعي.

-منح قروض قصيرة الاجل لا تتعدى5 سنوات.

-منح قروض موسمية لتدعيم القطاع الفلاحي .

-يعمل البنك على تحقيق التوازن في الاقتصاد الوطني وتجنيبه كل مرة ظاهرة التضخم .

-تمويل بعض النشاطات التجارية ذات الاهمية البارزة .

-حفظ الودائع للزبائن وصيانتها.

-مساعدة المواطن والزبون في اي عملية يقوم بها محاربة البطالة من خلال منح قروض متعددة الاشكال .

[3] وثائق مقدمة من مصلحة القروض.

[4] وثائق مقدمة من مديرية البنك.

-يساهم في عملية التنمية المحلية من خلال قبوله لودائع الزبائن عبر دفاتر الادخال او غيره من عملية الايداع .

المطلب الثالث:خصائص وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

الفرع الأول: خصائص بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك متخصص:مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بقصد تطوير هذا الاخير عبر انشطته المختلفة .

بنك التنمية: وذلك لمنحه قروض متوسطة الاجال تهدف الى تكوين او تحديد راس المال الثابت.وهو يعطي امتياز للمهن الريفية والفلاحية ،بمنحها قروض بشروط اسهل عن طريق سعر فائدة اقل وضمانات احق مما يفعله مع غيره .

بنك فلاحي: يتميز بانه بنك ودائع ،يقبل الودائع التجارية من اي شخص معنوي او مادي ،ويقرض الاموال لأجال مختلفة ،كما يعمل على تشجيع القطاع الفلاحي وترقيته ،اما من جهة التمويل فهو مكلف خصوصا في تمويل القطاع الفلاحي بعد ان كان هذا المجال قبل1982محتكر من طرف البنك الوطني الجزائري bna[1] .

[1] وثائق مقدمة من مصلحة القروض.

الفرع الثاني: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

من اهم الاهداف المسطرة من طرف ادارة البنك مايلي: [1]

- جمع الودائع .
- تقديم قروض مقابل فوائد(5.5)
- -تحسين جودة الخدمات .
- -تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق اقصى قدر من الربحية .
- تحسين العلاقات مع العملاء .
- الحفاظ على الزبائن وجلبهم لمنح القروض.
- تحقيق الربح .
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني .
- خلق ديناميكية للخزينة سواء كانت بالدينار او بالعملة الصعبة .

-الرفع من الموارد بأحسن قيمة .

اعادة تنظيم جهاز الانتاج الفلاحي بتطوير وتصميم استعمال التكنولوجيا والاعلام الالي .

[1] وثائق مقدمة من مصلحة القروض.

المبحث الثاني: تقييم الاداء وواقع الرقابة المالية في الوكالة .

تعتبر عملية الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب ما ادلى به رئيس المصلحة من اهم الوظائف لتحسين الاداء على مستوى البنك وعلى هذا الاساس فان البنك يولي اهمية كبيرة لهذه العملية .

المطلب الاول تقييم الاداء في الوكالة.:

يتم تقييم الاداء في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على اساس عدة معايير ومؤشرات وهي تحدد الموقف المالي للبنك وتمكنه من تحديد نقاط القوة والضعف .

اولا: معايير التقييم .

1-كفاية راس المال:

ويتأثر تقييم البنك وفق هذا المعيار بعدد من المحددات مثل حجم الاصول الخطرة ،وتلعب محفظة القروض دورا جوهريا في هذه الجزئية" كما يؤثر جانب الالتزامات على المركز المالي للبنك من خلال حجم الارباح التي يتم احتجازها وقيمة اسهم البنك في اسواق المال .

2-كفاءة الادارة: وتعني مدى قدرة الادارة على انجاز عملها بشكل امن وسليم ومتوافق مع الممارسات المصرفية السليمة ،من خلال الجدارة الفنية والادارية لفريق الادارة بالبنك ،وقدرة هذا الفريق على التخطيط الجيد والتعامل مع المتغيرات والظروف المستجدة وسلامة ودقة نظم وسياسات العمل الداخلية ونظم الرقابة .

3-القوة الايرادية للبنك:

تلعب دورا هاما في التقييم ،حيث كشفت الاحصائيات على ان محفظة القروض تولد نحو نسبة 60%الى70%من الايرادات في هذا البنك وهو ما يكسب هذه المحفظة اهمية بالغة في اداء وتقييم البنك ويتم تحليل هذا المعيار وفق قدرته على تغطية الخسائر التي قد يتعرض لها البنك ومدى مساهمته في تدعيم راس البنك .

ثانيا:مؤشرات التقييم.

1-الربحية:يقصد بها الارباح التي تاتي من مصادر عديدة اهمها الائتمان والتي تعتبر بمثابة الاداة التي تزيد من ثقة اصحاب البنك ،والعملاء في استخدام الموارد المتاحة ،وتقاس حسب العلاقة الاتية:

(فوائد مقبوضة+ ارباح الاستثمار)*100/ الأصول الايرادية.

وتعتبر هذه النسبة على مايحققه البنك من فوائد من عملتي التمويل والاستثمار .وقد بلغت نسبة الربحية في احد المشاريع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

$$\text{الربحية} \quad \frac{100 \times (35000 + 50000)}{1000\,000} = 08.5$$

2-السيولة:تعني قدرة البنك على مواجهة التزاماته بشكل فوري وتتمثل مؤشراتها في نسبة الاحتياطي القانوني ونعني بها التزام البنك بالاحتفاظ لدى البنك المركزي بنسبة معينة من الودائع دون فوائد وغالبا ما تتراوح بين2%الى25%ونسبة السيولة القانونية ويقصد بها حجم السيولة الواجب الاحتفاظ بها في البنك .

3-توظيف الاموال:وتتجلى هذه العملية من خلال تحديد العلاقة بين اصول البنك وبعضها البعض او من خلال تمويلها من جهات خارجية وتقاس حسب العلاقة التالية: ايرادات/ الاصول.

توظيف الاموال[1] = $\frac{530\,000}{20\,000\,000}$ = 0.26

[1] وثائق مقدمة من مصلحة القروض.

المطلب الثاني: اساليب ومستلزمات تنفيذ الرقابة المالية في وكالة. بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الفرع الاول:اساليب تقييم نظام الرقابة المالية .

يلجأ المراجعون سواء داخل أو خارج البنك إلى مجموعة من الطرق للتعرف على النظام المطبق ويتم التركيز على العناصر التالية: [1]

أولا الاستبيان:

تتطلب هذه الوسيلة تصميم مجموعة من الاستفسارات تتناول جميع نواحي النشاط داخل البنك وتوزع على العاملين لتلقي الردود عليها بنعم أو لا ثم تحليل تلك الاجابات للوقوف على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية المطبقة داخل البنك، هذه الطريقة تتمثل في إعداد قائمة نموذجية تتضمن مجموعة من الأسئلة العامة والخاصة والوافية التي تخص الأسس السليمة ، كما يجب أن تكون عليه الرقابة الداخلية ويراعي في اعداد هذه القائمة كيفية صياغة الأسئلة من جهة وشموليتها لكافة الأفراد والمستويات الإدارية اللذين لهم علاقة بموضوع التقييم من جهة أخرى.

ويتم تحديد قيم رقمية لكل إجابة لتكون في مجموعها القيم القياسية للرقابة ككل وهذه القيم القياسية هي المقام الذي تنسب إليه القيم الفعلية المغطاة نتيجة الاستبيان للحكم على درجة فعالية الرقابة الداخلية في المشروع تحت التدقيق وكما يلي:

1- درجة فعالية نظام الرقابة = $\frac{\text{إجابة الاستمارة بنقاط القوة (الاجابة بنعم)}}{\text{القيم القياسيــة}}$ **x 100**

2- النسب المئوية : لبيان نسبة الاجابات لمتغير من مجموع الاجابات.
3- الوسط الحسابي: تعرض متوسط الاجابات على متغير معين.
4- استخدام أسلوب (Z) الاحصائي لاختيار الحكم الشخصي في تعيين الأوزان المختلفة لأسئلة الاستبيان.

- اختيار القيمة القياسية = المتوسط – القيمة القياسية المختارة للسؤال

الانحراف المعياري / عدد االستمارات

- بعد استخدام الأدوات أعلاه تم التوصل إلى: [2]

1- عدد سنوات الخبرة:

[1] وثائق مقدمة من مديرية البنك.
[2] وثائق داخلية للوكالة.

يوضح الجدول (1) سنوات الخبرة التي تم تقسيمها إلى فئتين التي نقل عن 15 سنة والثانية عدد سنوات الخبرة تزيد عن 15 سنة، تنشئ أن 70% من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة في المجال المحاسبي والرقابي وهذا يدل على توفر الخبرة العملية والمهنية في أفراد عينة البحث.

جدول رقم (1) سنوات الخبرة

العينة	أفراد عينة لديهم خبرة أقل من 15 سنة		حسب سنوات الخبرة تزيد عن 15 سنة		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
محاسب	4	33.3	8	66.7	12	% 30
مراقب مالي	8	28.6	20	71.4	28	% 70
	12	%30	28	%70	40	% 100

2- المؤهل العلمي:

يوضح الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة البحث وفق للمؤهل العلمي

ثم توزيع العينة إلى ثلاثة فئات وفقا للتحميل الدراسي ويتضح أن جميع أفراد العينة يمتلكون مؤهلا علميا عاليا في مجال المحاسبة والرقابة ويشكل حاملي الشهادة الأكاديمية 2.5 % والشهادة الجامعية 90 % ودبلوم المعهد الفني 7.5 % وهم ملتحقون بالدراسة الجامعية المسائية.

جدول رقم (02) المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة قانونية	1	% 2.5
بكالوريوس	36	% 90
دبلوم المعهد الفني	3	% 7.5
	40	% 100

3- قياس درجة فعالية ومثانة نظام الرقابة: لقياس درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية باستخدام استمارة الاستبيان اتضح الآتي:

أ- احتوى الاستمارة (24) سؤال لكل محور الأول العام الاجراءات الرقابة بجانبها الإداري والمحاسبي أما المحور الثاني فيختص بقياس كفاءة فعالية الرقابة الداخلية للسيطرة على التصرفات المالية في حسابات الجامعة وهي : المصروفات ، الرواتب، المقبوضات ، المقاولات ، المخزون) .

وتم مراعاة الاجابة على الأسئلة (بنعم) أو (لا) لتسهيل عملية التقسيم الكمي وتحويل الأسلوب الوصفي للأسئلة إلى الأسلوب الكمي.

ثم قياس درجة الفاعلية لكل استمارة التي استردت بالمعادلة التالية:

فعالية الرقابة = إجابة الاستبانة (مجموع نقاط القوة المجلب عليها بنعم)

مجموع القيم القياسية

- بعد تطبيق المعادلة أعلاه على الاستمارات المستردة والبالغ عددها (40) واحتساب النسبة المئوية للوسط الحسابي تبين أن درجة الفاعلية للمحور الأول العام هو 48.43 % أما المحور الثاني فقد بلغت درجة الفاعلية هو 36.37 % وهذا ما يشير إلى ضعف النظام الرقابي لبنك بدر وهذا يعني أن هناك مخاطر رقابية في البنك.

- **جدول رقم (03) التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونتائج الاختبار**

ت	التكرار	نسبة التكرار	القيم القياسية	المتوسط	الانحراف المعياري	2	القيمة الجدولية	النتائج
1	34	85	2	1.5	0.877	3.60579	1.96	1.6457898
2	32	80	2	1.65	0.77	2.874798	1.96	0.914757
3أ	38	95	1	0.8	0.221	5.72358	1.96	3.7635755
3ب	36	90	1	0.8	0.405	3.123237	1.96	1.1632372
3ج	37	92.5	1	0.8	0.221	5.72358	1.96	3.7635795
4	13	32.5	2	0.75	1.316	6.007366	1.96	4.0433664
5	27	60	2	0.684	0.962	8.651887	1.96	6.6918865
6	9	22.5	3	0.625	1.245	12.06492	1.96	10.104915
7	20	50	3	0.474	1.109	14.4056	1.96	12.445615
8	14	35	3	0.4	1.037	15.85713	1.96	13.89713
9	23	57.5	2	0.821	0.997	7.479088	1.96	5.519086
10	17	42.5	2	0.364	0.783	13.21452	1.96	11.254524
11	38	95	2	0.175	1.012	7.811951	1.96	5.8419507
12	31	77.5	2	0.364	0.981	10.54737	1.96	8.587373
13	33	82.5	2	0.947	1.01	6.593819	1.96	.63381864
14	22	55	2	0.75	0.877	9.014475	1.96	7.0544745
15	12	30	2	1.77	1.368	5.686552	1.96	3.7265519
16	26	65	2	0.5	0.877	10.81737	1.96	8.857369
17	7	17.5	3	0.846	1.519	8.964861	1.96	7.0084609
18	12	30	2	0.5	0.941	10.08165	1.96	8.12165

ثانيا : الملخص التذكري :

يتضمن هذا الملخص على بيان تفصيلي بالإجراءات والوسائل التي يتميز بها النظام السلع للرقابة، وهذا دون تحديد أسئلة واستفسارات معينة كما في الإستبيان وبذلك يعد الملخص التذكيري دليلا ومرشدا لتقييم الرقابة

ثالثا: التقرير الوصفي :

يقوم على وصف الإجراءات في البنك لكل عملية من العمليات، مع وصف نظام الرقابة والدورة المستندية والتعريف بالموظف الذي يقوم بالعمل وطريقة تنفيذ العمل .

رابعا: دراسة خرائط التدفق .

يمكن تصوير نظام الرقابة الداخلية لأي عملية من عمليات البنك في شكل خريطة تدفق تبين الإدارة والأقسام المختصة بأداء العملية والمستندة التي تعد في كل خطوة والدفاتر إلى تثبت بها والإجراءات التي تتبع لمعالجتها .

خامسا: فحص النظام المحاسبي .

هنا يحصل المراجع على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشاء النظام المحاسبي ومراجعته .

وبالإضافة إلى: أساليب تقييم الرقابة هناك أساليب لتنفيذها : [1]

أولا: الرقابة الشاملة :

وفق لهذا ا أسلوب تتولى جهات الرقابة إجراء الرقابة عامة وتفصيلية على جمع المعاملات المالية التي يمارسها هذا البنك

ثانيا: الرقابة الانتقائية: وفق لهذا الأسلوب يتم اختيار من بين المعاملات المعاملات المالية المراد مراقبتها وفحص تلك العينة كنموذج قياسي ويمكن استخدامها بطرق متعددة :

1ـ العينة العشوائية: حيث يتم اختيار عينة أو عينات معينة من المعاملات المالية بطريقة عشوائية وإخضاعها للرقابة دون الحاجة إلى إخضاع جميع المعاملات المالية في الوحدة الإدارية :

2ـ **العينة ا إحصائية:** يتم فيها تقييم المعاملات المالية التي تقوم الجهة الخاضعة للرقابة على طبقات متشابهة ومتجانسة من ناحية الحجم والنوع ثم اختيار عينة من كل طبقة على حدة .

[1] وثائق مقدمة من مديرية البنك

3ـ **العينة العنقودية:** يتم اختيار عينة معينة و يمتد هذا الإختيار إلى مختلف مفردات موضوع المعاملة المالية بحيث تمثل العينة مجموعة من المعاملات المالية لموضوعات مترابطة أو ذات صلة بموضوع العينة المختارة .

ثالثا: الرقابة المستمرة: يتضح أسلوب الرقابة المستمرة في الرقابة الداخلية التي يمارسها محاسب الإدارة، حيث يتم الفحص والمراقبة بشكل كل دائم مستمر للمستندات والقيود الحسابية .

رابعا: الرقابة الدورية: وتتم على فترات دورية خلال السنة مثلا في حالة جرد المخازن والعهد في فترات تحددها الإدارة أو في حالة إجراء الرقابة السنوية على الحسابات النهائية لكل عام .

الفرع الثاني: مستلزمات تنفيذ الرقابة المالية في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

اولا:المقومات الاساسية للرقابة المالية .

1-سهولة ووضوح النظام الرقابي يجب ان يكون نظام الرقابة سهلا وواضحا للقائمين عليه فبساطة النظام الرقابي ووضوحه تعتبر من الشروط اللازمة لنجاحه .

2-مرونة وملائمة النظام الرقابي يجب ان يكون نظام الرقابة ملائما لنشاط الرقابة فضلا عن ذلك لابد من ان يتصف بالمرونة لضمان فعالية نجاحه وذلك من خلال التوجيه والإرشاد البناء .

3-الاقتصاد في تكاليف العمل الرقابي :يتمثل الاقتصاد في تكاليف الرقابة بالاكتفاء بالعدد المطلوب من الموظفين والذي لا يتعدى الحاجة الفعلية لأعمال الرقابة واختصاصات هذه الاجهزة .

ثانيا:المقومات الاساسية لمن يتولى مهمة الرقابة المالية .

1-الاستقلالية والحماية: لابد ان يتوفر للقائمين بأعمال الرقابة الاستقلال الذي يبعدهم عن الضغوط والمؤثرات الخارجية ،فضلا عن الضمانات اللازمة لتحقيق الحماية الكافية لهم لضمان اداء عملهم الرقابي.

2-**الخبرة والكفاءة**: يجب ان يتمتع القائمون بأعمال الرقابة المالية بالخبرة والكفاءة اللازمين لأداء اعمالهم الرقابية بصورة صحيحة.

3-**العناية المهنية الحريصة**: لابد لمن يقوم بمهمة الرقابة ان يبذل العناية المهنية التي تنمي على الحرص القاطع في جميع مستويات الرقابة للوصول الى مكامن الاسراف والانحرافات والخلل في تنفيذ العمليات المالية ،فالمراقب المالي لابد ان يسخر امكانياته كافة ليحصل على اكبر قدر ممكن من الادلة والبراهين[1] .

[1] وثائق مقدمة من مصلحة القروض.

المطلب الثالث: عوائق نظام الرقابة المالية ومشاكل تقييمها في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

الفرع الاول: عوائق نظام الرقابة المالية .

1. **عدم الفهم**: من بين العوائق المتصدية في تصميم النظام الرقابي والذي يعتبر صعب التجاوز هو عدم الفهم لرئيس المؤسسة فيظن مثلا على عكس مبدأ الفصل بين المهام انه من السهل والفعال ان يقوم باعداد طلبات السلع التي يحتاجها لموردين من اختياره وان يؤمن استلامها ويقوم بمراجعتها في الفواتير الموافقة.
2. **الخوف من التكلفة**: تبقى دائما في قمة الهرم التشغيلي للمؤسسة ،حيث يظن عادة هؤلاء المسؤولين ان الفصل بين المؤسسات ينجر عنه مضاعفة عدد الموظفين .
3. **الخوف من جرح شعور بعض الموظفين**: ان الخوف من جرح شعور بعض المستخدمين والمسؤولين عندما تفرض عليهم اجراءات رقابية عادية او فجائية ،يمكن ان يمثل عائقا لنظام الرقابة الداخلية .
4. **وجود السرية المهنية**: بعض المؤسسات تعتمد على السرية المهنية في عملها ،مثلا في اعداد الاجور هناك شخص واحد يقوم بإعدادها وإعداد الدفع عن طريق الشيك او الصندوق ،وفي بعض المؤسسات يكون سعر البيع فيها سريا ،ففي هذه الحالة قلة من الاشخاص لهم الحق في الاطلاع على فواتير الزبائن .

اذا كمحاولة لتجاوز هاته العوائق لابد ان يحظى نظام الرقابة بالقبول التام من طرف المسؤولين وهذا القبول يكون بعد المعرفة الشاملة والجيدة لعناصرها.[1]

[1] وثائق مقدمة من مصلحة الزبائن

الفرع الثاني: مشاكل نظام الرقابة المالية في الوكالة .

المشكلة الاولى:ان مراقبي الحسابات سوف يتوصلون الى نتائج مختلفة نتيجة تقييم نظام الرقابة الداخلية ،ولعل ذلك يرجع الى عدة اسباب منها :

- اختلاف المعايير الشخصية لكل منهم ،فما يعتبر ملائما لاحد قد لا يعتبر كذلك بالنسبة للأخر .
- استخدام طرق مختلفة للتقييم .
- وضع اولويات مختلفة للعناصر التي يتكون منها نظام الرقابة المالية .

المشكلة الثانية: ان عملية التقييم تستغرق وقتا كبيراً من الزمن ،ولذلك يجد المراقب نفسه إمام معيارين، احدهما يجعله يندفع في عملية التقييم والأخر يجعله يؤجل عملية التقييم والأخر يجعله يؤجل عملية التقييم إلا بعد الانتهاء من عملية المراجعة كلها ،ولاشك ان عملية التقييم تعتبر عبئا على المراقب من ناحية اخرى .

المشكلة الثالثة: وهي صعوبة الحكم على فعالية انظمة الرقابة الداخلية كوحدة واحدة ،وذلك نتيجة العلاقات الداخلية المعقدة بين مختلف الحسابات وخاصة عند التعمق في عمليات الفحص ،غير ان هذه المشاكل لا تقلل ضرورة وأهمية عملية التقييم ويجب العمل على تقيدها بما يحقق الكفاءة في الاداء. [1]

[1] وثائق مقدمة من مديرية البنك.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر اتضح لنا ان الرقابة المالية لها تأثير ايجابي على الأداء وان هذه الوكالة تسعى الى تحسين وتطوير ادائها وذلك بعد قيامنا بتحليل للأداء والتعريف بأهمية أجهزة الرقابة المالية في رقابة الاداء وقياس مدى ضرورة وجود جهاز رقابي فعال في المؤسسة وهذا كله يكفل ويمكن البنك من تحقيق الاهداف المسطرة .

الخاتمة العامة

الخاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسات أن الرقابة هي إحدى العمليات والوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية وهي على عكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث نولي اهتمام للكشف على الأخطاء والانحرافات فقط .

بل أنها عملية مستمرة، لا يمكنها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني واضح ودقيق بتكيف ويتماشى مع كل المهن :

وباعتبار أن البنوك التجارية تحوز على أكبر حجم من المعاملات المالية والتي تمنحها وتمكنها من المواصلة والقدرة على الاستمرارية في نشاطها، ويكونها أنها لا تعتمد على رأسمالها الخاص فقط فإنها معرضة لأخطار كبيرة ولكي تتجنبها يجب عليها أن تحوز على إدارة مالية ذات كفاءة عالية في تسيير المهمات الأساسية واتخاذ أحسن القرارات المناسبة لتوجيه نشاط البنك مما يخدمه أحسن خدمة، وما يساعده على إنجاز الدور المنشئ لأجله لذلك نقوم بوظيفة الرقابة المالية قصد تشخيص حالتها ومعرفة النقائص ومواجهة الأخطار وبالتالي تحسين أدائها ورفع كفاءتها وقدراتها .

وهكذا ونتيجة عامة يمكن القول أن الرقابة المالية ضرورية في التنظيم ولكن لا بد أن تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة وبالتالي رفع انتاجها ورفع فاعليتها .

وكمثال على ذلك قمنا بدراسة ميدانية لواقع الرقابة المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة سيدي لخضر .

1ـ اختبار صحة الفرضيات :

ـ تمحور الفرضية الأولى حول أن الرقابة المالية وظيفة لتحسين الأداء البنكي وهذا ما تم تأكيده من خلال العرض، حيث أن من خلال تطبيق نظام رقابة مالية كفاءة وفعالة هذا يساعد على تحقيق مستوى أداء جيد وتحسينه في المؤسسة .

تتمحور الفرضية التالية حول علاقة ارتباط معنوية بين فاعلية الرقابة المالية وتقويم الأداء البنكي وهذا ما تم تأكيده ـ حيث من خلال دراسة علاقة بين التقييم الأداء والرقابة المالية اتضح لنا أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة كلاهما يهدفان إلى رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، وتصحيح مسارات الأنشطة .

2ـ نتائج البحث :

- إن الرقابة المالية تعتبر أسلوب مثالي للحفاظ على المال العام .
- إن الرقابة المالية تهدف إلى التحقق من كفاءة الأداء وكفاءة الأحكام القانونية والأنظمة والتعليمات وما في حكمها، والتأكد من أن التنفيذ يتم بأقصى درجة من الكفاءة .

الخاتمة:

- من وظائف الرقابة الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض عمل الإدارة والعمل على معالجة هذه المشكلات وإزالة تلك المعوقات .
- من خلال دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة سيدي لخضر يلاحظ أن اعتماد رقابة مالية وتقيم أداء جيد من قبل إدارة البنك ينتج لها إمكانية تحديد الانحرافات وتحديد أسباب وكيفية معالجتها ورسم السياسات المناسبة لتحسين مستوى الأداء البنك .
- إن كفاءة وفعالية الرقابة يعني تحديد مستوى معين يرغب البنك في تحقيقه وإن هذا المستوى يضمن إنجاز المهام والفعاليات والوظائف بصورة كفؤة ورشيدة .
- تعتبر عملية تقيم الأداء أداة من أدوات الرقابة لنشاط أي منظمة لذا يجب على المسؤولين اتخاذها بعين الاعتبار.
- من خلال دراستنا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية أتضح لنا أن على المسؤولين وضع المعايير ومؤشرات لتقيم الأداء والأساليب ومقومات لتنفيذ الرقابة المالية وذلك لتجنب العوائق والمشاكل التي تجر عن عملية الرقابة المالية وهذا كله من أجل ضمان تشير حسن وفعال في الوكالة ومن أجل الوصول إلى الهدف وهو تحقيق الربحية والاستمرارية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب والمؤلفات العلمية :

ـ أبو فتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة .

ـ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية الدار الجامعية سنة 1999

ـ عبد الفتاح الصحن، الرقابة المالية دراسة وتعد وتحليل، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية .

ـ عبد الباسط علي الجاسم الرص الزبيدي، الموازنة العامة للدولة والرقابة على تنفيذها دراسة مقارنة، عمان دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع

ـ علاء فرحات طالب حكومة المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، طبعة الأولى 2011.

ـ علي أنور العسكري، الرقابة المالية على الأموال العامة، مكتبة بستان المعرفة الإسكندرية 2008.

ـ عوف محمد الكفراوي، الرقابة المالية، النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1989.

ـ عبد المحسن توفيق محمد، نقيم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد دار الفكر العربي القاهرة مصر 2003ـ 2004.

ـ محمد سعيد أنور سلطان، سلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية مصر 2003.

ـ محمد فريد الصحن وآخرين مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2001.

ـ محمد فتحي، مصطلحا إداريا، إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع مصر سنة 2003.

ـ محمود غيث الفتاح، رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة الأولى 2012.

الرسائل الجامعية :

ـ بلعباسي أسماء، الرقابة المالية ودورها في التطوير المؤسسة الاقتصادية مذكرة ما ستر ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2016ـ 2017.

ـ طلحة عبد القادر، محاولة قياس كفاءة الجامعة الجزائرية، مذكرة ما جيستر جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .2011ـ 2012.

ـ كوثر بو غاية، دور الموازنة التقديرية في تحسن أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الما ستر ، كلية علوم التسيير، جامعة ... مرباح ورقلة، .2011ـ 2012.

قائمة المراجع:

. مجنح عتيقة، دور تدفيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2005. 2006.

ـ محمد كويفانية، الرقابة المالية ودورها في القطاع العام، أطروحة دكتوراه جامعة حلب ، 1991.

ـ الأوراق البحثية :

ـ فيصل فخري مراد، الرقابة المالية العليا نحو أسلوب متطور، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول ، 1978.

المراسيم والتقارير:

ـ مرسوم رقم 82/106 المؤرخ في مارس1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجريدة الرسمية العدد 11، 16مارس 1982.

ـ وثائق مقدمة من الوكالة (البنك) .

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 01

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL

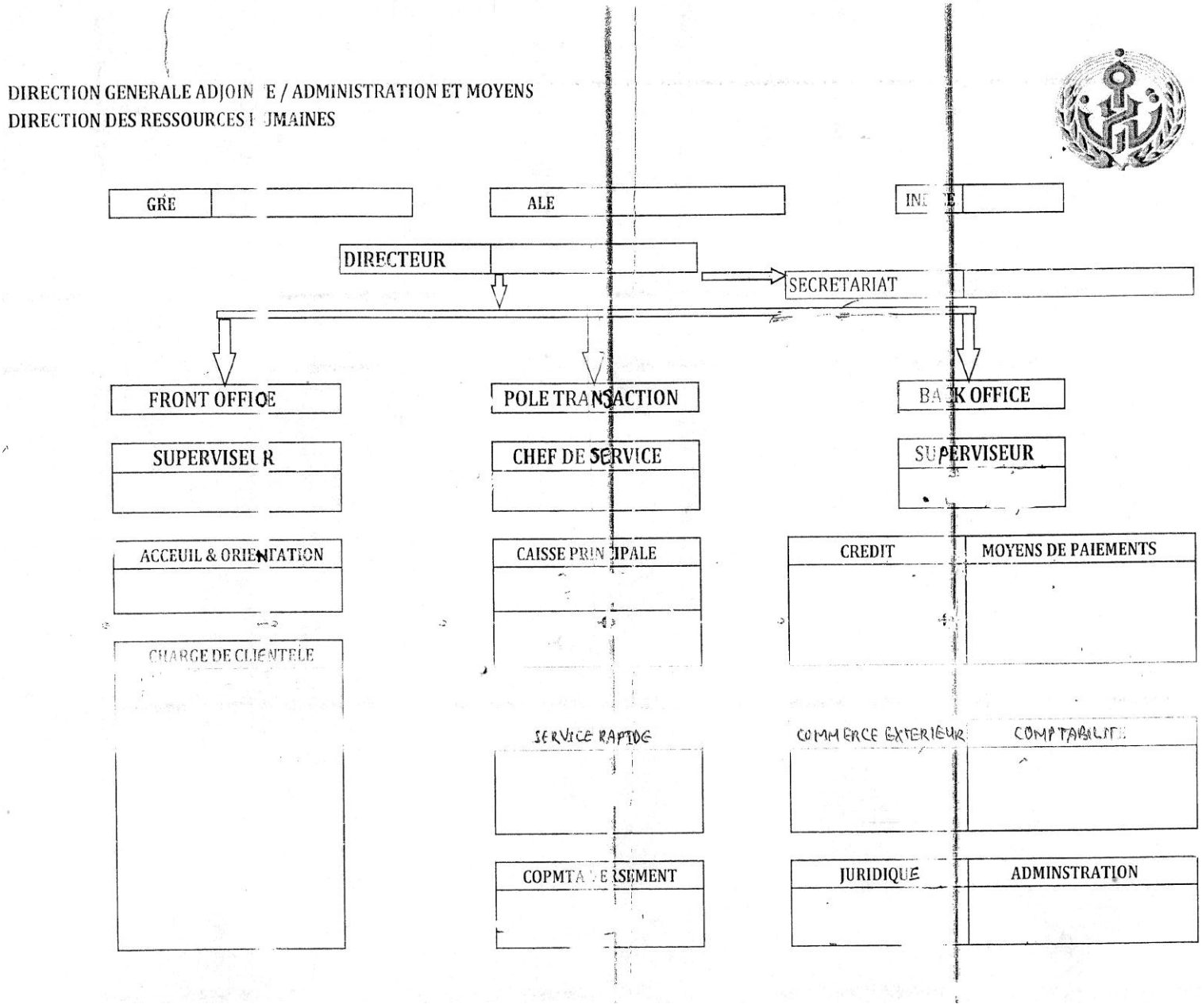
C- TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS DU 1 ER TRIMESTRE 2014
AU 31/03/2014
ALE SIDI LAKHDAR 867

U/DA

	Réalisations au 31/12/2013 (a)	Objectif annuel 2014 (b)	Réalisations au 31/03/2014 (c)	Taux de réal (c/b)	Ecart (c-a) Valeur	Ecart (c-a) %
1- Produits d'exploitation Bancaire				#DIV/0!	0	#DIV/0!
2- Charges d'Exploitation Bancaire				#DIV/0!	0	#DIV/0!
3- Produit Net Bancaire	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
4- Autres produits (+)				#DIV/0!	0	#DIV/0!
5- Charges de Fonct des ALE (-)				#DIV/0!	0	#DIV/0!
6- Charges de fonct du GRE (-)				#DIV/0!	0	#DIV/0!
7- Résultat Brut d'Exploitation	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
8- Reprises de provisions (+)				#DIV/0!	0	#DIV/0!
9- Dotations aux Provisions (-)				#DIV/0!	0	#DIV/0!
10- Résultats d'Exploitation	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

الملاحق:

الملحق رقم 02



الملاحق:

الملحق رقم 03

Agence : DE TEBESSA 827

Date de la journée de contrôle : 2006

ANNEXE I

Visa du directeur de l'Agence :

RAPPORT SUR LES TRAVAUX DE CONTRÖLE QUOTIDIEN

OPERATION DE CONTRÖLE	NORMALES	ANOMALIES (2)	NATURE DES ANOMALIES
ESPECES			
ESPECES ((versement et retrait))			
SOLDE CAISSE BALANCE AVEC SOLDE P.V DE CAISSE			
SUPPORTS DES OPERATIONS ((PIECES COMPTABLES ET VISAS))			
GESTION DES AUTORISATIONS ((VERIFICATION DES VISAS))			
TRESORERIE (B.A /CCP/TRESOR/ RIB)			
REPARTITIONS DES TACHES ET PROCEDURES			
MOT DE PASSE ET CODE D'ACCES			
ANNULATION (NOMBRE ET MOTIF)			
EDDITION DES ETATS JOURNALIERS			
SYSTEME INFORMATIQUE			

الملاحق:

الملحق رقم04

ANNEXE VI à l'Instruction 74-94
Feuille n°4

MODELE 1006

ENGAGEMENTS DE LA CLIENTELE*
(EN MILLIERS DE DINARS)

A REMPLIR PAR LA BANQUE OU L'ETABLISSEMENT FINANCIER — NOM DE L'ETABLISSEMENT

DATE D'ARRETE : ___ (JOUR) ___ (MOIS) 19___ (ANNEE)

LIBELLE	SECTEUR PUBLIC**			SECTEUR PRIVE***			TOTAL MONTANTS NETS (7) = (3) + (6)
	MONTANTS BRUTS (1)	PROVISIONS (2)	MONTANTS NETS (3) = (2) - (1)	MONTANTS BRUTS (4)	PROVISIONS (5)	MONTANTS NETS (6) = (5) - (4)	
A - CREANCES ET ENGAGEMENTS COMPROMIS							
1 - CREANCES COMPROMISES DU BILAN	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2 - ENGAGEMENTS COMPROMIS DU HORS BILAN							
a - ENGAGEMENTS DONNES PRESENTANT UN RISQUE FAIBLE	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
b - ENGAGEMENTS DONNES PRESENTANT UN RISQUE MODERE	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
c - ENGAGEMENTS DONNES PRESENTANT UN RISQUE MOYEN	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
d - ENGAGEMENTS DONNES PRESENTANT UN RISQUE ELEVE	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

الملاحق:

الملحق رقم 05

ANNEXE II à l'Instruction 74-94

MODELE 1001

ELEMENTS DE CALCUL DES RISQUES PONDERES

(EN MILLIERS DE DINARS)

A REMPLIR PAR LA BANQUE OU L'ETABLISSEMENT FINANCIER — NOM DE L'ETABLISSEMENT

DATE D'ARRETE : JOUR ____ MOIS ____ 19 ANNEE ____

I - ELEMENTS DU BILAN

LIBELLE	CODE	MONTANTS BRUTS (1)	PROVISIONS ET AMORTISSEMENTS (2)	GARANTIES RECUES (3)	MONTANTS NETS (4) (1) - (2) - (3) = 4	PONDERATION EN % (5)	RISQUES PONDERES (6) (4) x (5) = (6)
CAISSE ET ELEMENTS ASSIMILES	201	[redacted]			[redacted]	0	[redacted]
CREANCES SUR LES ADMINISTRATIONS CENTRALES	202	[redacted]			[redacted]	0	[redacted]
CREANCES SUR LES ADMINISTRATIONS LOCALES	203	[redacted]			[redacted]	0	[redacted]
CREANCES SUR LA BANQUE D'ALGERIE, CCP ET TRESOR PUBLIC	204	[redacted]			[redacted]	0	[redacted]
CREANCES SUR LES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS INSTALLES EN ALGERIE	205	[redacted]	.....	.....	[redacted]	5	[redacted]
CREANCES SUR LES ETABLISSEMENTS DE CREDITS INSTALLES A L'ETRANGER	206	[redacted]	.....	.....	[redacted]	20	[redacted]
CREANCES SUR LA CLIENTELE ET LE PERSONNEL	207	[redacted]	.....	.....	[redacted]	100	[redacted]
IMMOBILISATIONS	208	[redacted]	.....		[redacted]	100	[redacted]
COMPTES DE REGULARISATION A AFFECTER	209	[redacted]	.....		[redacted]		[redacted]
• AUX BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS INSTALLES EN ALGERIE	210	.....	.....		.....	5	.....
• AUX BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS INSTALLES A L 'ETRANGER	211	.....	.....		.....	20	.....
• A LA CLIENTELE ET PERSONNEL	212	.....	.....		.....	100	.....
TOTAL (I.)	213	[redacted]	.....		[redacted]		[redacted]

الملحق رقم 06

ANNEXE I A L'INSTRUCTION 07-04
MODELE : 4001
ETABLISSEMENT ASSUJETTI .....

Calcul du Coefficient de Fonds Propres et de Ressources Permanentes

DATE D'ARRETE

31	12	
JOUR	MOIS	ANNEE

EN MILLIERS DE DINARS

LIBELLE	CODE		MONTANTS
RESSOURCES STABLES			
I- FONDS PROPRES			
CAPITAL SOCIAL	101		
RESERVES	102		
- *RESERVES LEGALES*			
- *RESERVES STATUTAIRES ET CONTRACTUELLES*			
- *ECART DE REEVALUATION*			
PROVISIONS POUR RESQUES BANCAIRES GENERALE	103		
BENEFICES DE L'EXERCICE	104		
REPORT A NOUVEAU CREDITEUR	105		
DETTES SUBORDONNEES	106		
SOUS TOTAL	107	A	
A DEDUIRE			
PART NON LIBEREE DU CAPITAL	108		
PERTES DE L'EXERCICE	109		
IMMOBILISATION INCORPORELLES D'EXPLOITATION HORS DROIT AU BAIL	110		
FRAIS D'ETABLISSEMENT	111		
REPORT A NOUVEAU DEBITEUR	112		
SOUS TOTAL	113	B	
TOTAL DES FONDS PROPRES (C = A – B)	114	C	
II- RESSOURCES PERMANENTES			
COMPTES COURANTS DES ASSOCIES	115		
EMPRUNTS OBLIGATOIRES EMIS (au-delà de 5 ans)	116		
BONS DE CAISSE ET BONS D'EPARGNE (clientèle)	117		
DEPOTS DE LA CLIENTELE A TERME (au-delà de 5 ans)	118		
LIVRETS D'EPARGNE LOGEMENT	119		
AUTRES LIVRETS D'EPARGNE STABLE	120		
EXCEDENTS DES EMPRUNTS SUR LES PRETS DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS (au-delà de 5 ans)	121		
TOTAL DES RESSOURCES PERMANENTES	122	D	
TOTAL DES RESSOURCES STABLES (E = C + D)	123	E	

الملخص:

الملخص

إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها وتعتبر من الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، فهي عملية ديناميكية مستمرة ونشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء والكفاءات فالعملية الرقابية بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة لأنها تحرس وتسهر على سلامة خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة .

فمن خلال دراستنا، سنحاول معرفة أساليب الرقابة المالية وعلاقتها بتقييم الأداء ومدى فعاليتها في البنوك .

وقد توصلنا في هذه الدراسة إلى أن الرقابة المالية عملية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء بصورة دورية، و أهمية وجود نظام رقابي فعال يضمن وجود مؤشرات للتقييم صحيحة ودقيقة وفعالة.

الكلمات المفتاحية : الرقابة المالية ، تقييم الأداء .

Conclusion :

Le contrôle des processus administratifs importants qui ne peuvent pas être supprimée et est l'un des piliers fondamentaux de l'entreprise économique, il est le dynamisme d'un processus continu et régulateur de l'activité administrative est intéressé par la supervision, le suivi et la mesure des performances et des compétences Le contrôle du processus que le système nerveux de l'institution parce qu'ils sont Gardiennage et assure l'intégrité d'une cellule de l'organisation qui supervise les cellules Suivi au sein de l'institution.

Grâce à notre étude, nous allons essayer d'apprendre les méthodes de contrôle financier et sa relation avec l'évaluation de la performance et l'efficacité dans les banques.

Dans cette étude, nous avons conclu que le contrôle financier est un processus dynamique qui vise à évaluer périodiquement la performance et l'importance d'un système de réglementation efficace qui garantit des indicateurs d'évaluation corrects, précis et efficaces.

Mots-clés: Contrôle financier, évaluation des performances.