

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 وتسيير المؤسسات

أهمية مراقبة التسيير البنكي في تحسين الخدمة البنكية

دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي بمستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:

بن عصمان عطاوية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	برياطي حسين	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	بومدين بلعياشي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مادوري نورالدين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020 /2019

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 وتسيير المؤسسات

أهمية مراقبة التسيير البنكي في تحسين الخدمة البنكية

دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي بمستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:

بن عصمان عطاوية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	برياطي حسين	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	بومدين بلعياشي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مادوري نورالدين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020 /2019

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أول شكري لله رب العالمين الذي رزقني العقل ووفقني في إتمام هذه المذكرة

التي نرجو أن تكون عوناً ومرجعاً يستفاد منه مستقبلاً.

وأقدم بالشكر والجزيل والاعتراف الصادق إلى أستاذ المشرف " بومدين

بلعياشي " على كل ما قدمه لي من عطاء وتوجيه ونصح ولم يبخل علي

بتوجيهاته القيمة التي كانت حافزاً لإتمام هذا العمل المتواضع.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان أوصى الله بهما خيرا في كتابه
العزير "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا".

إلى من إن غابت عنهم الأعين احتواهم القلب وان بعدت بيننا
المسافات أبقتهم الذكريات إلى من عشت معهم أجمل
اللحظات نعم الصديقات. ابعد الله عنهم كل السوء
والآفات.

و إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
01	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي مر قبة التسيير
	تمهيد الفصل
05	المبحث الأول: ماهية مر قبة التسيير
05	المطلب الأول: نشأة مراقبة التسيير وتطورها.
08	المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير اهميتها وأهدافها.
11	المطلب الثالث: أنواع و مكونات مراقبة التسيير.
13	المبحث الثاني: أدوات مر قبة التسيير
13	المطلب الأول: أدوات التقدير والتخطيط.
17	المطلب الثاني: أدوات التحليل.
19	المطلب الثالث: أدوات المتابعة.
25	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: البنوك و التحكم في التسيير
	تمهيد الفصل
27	المبحث الأول: ماهية البنوك.
27	المطلب الأول: تعريفها ونشأتها .
29	المطلب الثاني: :أنواع البنوك ووظائفها.
34	المطلب الثالث: خصائص النشاط البنكي
36	المبحث الثاني: المحيط القانوني والاقتصادي للبنوك.

فهرس المحتويات

36	المطلب الأول: إصلاحات 10/90 وقانون القرض والنقد.
39	المطلب الثاني: نقائص قانون النقد والقرض والتعديلات التي تعرض لها.
41	المطلب الثالث: هيكل النظام البنكي على ضوء قانون 10 / 90.
42	المبحث الثالث : عوامل تنظيم مر قبة التسيير.
43	المطلب الأول: تنظيم البنوك.
45	المطلب الثاني: نظام المعلومات.
49	المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير بالمصالح الأخرى وشروط نجاحه.
54	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: مر قبة التسيير في البنك الخارجي الجز لري.
	تمهيد الفصل.
56	المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجز لري.
56	المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري و أهدافه.
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.
59	المبحث الثاني: آلية عمل مر قبة التسيير ولوحة القيادة في البنك الخارجي الجز لري.
59	المطلب الأول: تنظيم الرقابة الداخلية
60	المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في مراقبة التسيير و لوحة القيادة في البنك الخارجي الجزائري.
61	المبحث الثالث : عوامل تنظيم مر قبة التسيير البنك الخارجي الجز لري.
61	المطلب الأول: نظام مراقبة التسيير الفعال.
63	المطلب الثاني: إنجازات وعراقيل البنك محل الدراسة.
64	المطلب الثالث : عرض أسئلة وأجوبة المقابلة.
67	خلاصة الفصل
68	خاتمة
70	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	يوضح مكونات النظام	1-1
10	أهداف نظام مراقبة التسيير	2-1
43	الهيكل التنظيمي يصف مختلف أقطاب نشاط المؤسسة	3-2
58	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائي وكالة مستغانم	4-3

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	تطور مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة	1-1

-في وسط اقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات، وجدت البنوك نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة، فأصبح لزاما على أي بنك يرغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء أن يسلك نهجا يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل والفعال لموارده المالية والمادية والمعرفية، وعلى هذا الأساس عملت معظم البنوك الناجحة على امتلاك أفضل أدوات التسيير الفعالة ألا وهي مراقبة التسيير لتحقيق التفوق والتميز، فهذا النظام يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية البنك بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة ومحاولة تصحيحها.

تعتبر مراقبة التسيير أحد الوسائل والأدوات التي ظهرت كنتيجة لهذه التغيرات الحاصلة في الاقتصاد، حيث أصبحت مراقبة التسيير تحتل مكانة في المؤسسة نظرا لما قدمته هذه الوظيفة من تحقيق اهداف ورسم خطط واضحة تسمح للمسيرين بالوقوف بدقة على الانحرافات والاطفاء الناتجة اثناء تنفيذ مختلف نشاطات المؤسسة. فمراقبة التسيير تمكن من تحديد الأهداف الاستراتيجية وبالتالي متابعة تنفيذها، بالإضافة الى التنسيق بين مختلف الإدارات والأنشطة عن طريق مجموعة من الأدوات الفعالة التي تسمح بالحصول على معلومات واستغلالها على الوجه الذي يسمح لها باتخاذ قرارات سليمة. ومن بين الأدوات المتاحة أمام البنوك التجارية لمراقبة وتقييم أدائها تبرز نقطة التعادل، لوحة القيادة والموازنة التقديرية التي تلعب دورا فعالا ومهم كوسيلة تمكن من الوصول إلى المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار فيما يخص المخاطر البنكية بغية الحد منها أو تدنيها لأقل مستوى ممكن.

الإشكالية:

من خلال ما سبق، تطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى أهمية مراقبة التسيير في البنوك؟ وما هو واقعها في البنك الخارجي الجزائري؟

الاسئلة الفرعية: تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية كالتالي:

1. ما المقصود بمراقبة التسيير وماهي اهم انواعه ؟
2. ماذا نعني بمراقبة التسيير؟ كيف يمكن دمج مراقبة التسيير في البنوك؟
3. ما هو واقع مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري؟

الفرضيات: للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. مراقبة التسيير ضرورة حتمية لا بد من توفرها من اجل اتخاذ القرارات الفعالة.
2. يمكن اعتبار كل أدوات مراقبة التسيير مناسبة للنشاط البنكي.

أهداف البحث:

- إبراز أهمية ودور مراقبة التسيير في البنوك التجارية.
- تحديد تقنيات وأدوات نظام مراقبة التسيير وتطبيقها في المؤسسات البنكية.
- تحسيس المؤسسات البنكية بضرورة تطبيق نظام مراقبة التسيير لأجل التحكم أكثر في القرارات التسييرية.

أهمية البحث:

- أهمية القطاع المصرفي في تمويل الاقتصاد وإنعاشه .
 - تعتبر مراقبة التسيير من بين الوظائف التي لا غنى عنها في المؤسسات فهي تساعد في التسيير الحسن والفعال لمختلف مصالحها واداراتها وتمكنها من بلوغ أهدافها.
- الدراسات السابقة :

- دراسة قريشي محمد الصغير (2011 - 2012) بعنوان " : واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012)، وهي أطروحة دكتوراه، قام الباحث بدراسة مجموعة من المؤسسات: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وطبيعة الأدوات التي تستخدمها في مجال الرقابة ومدى التحديث الذي وصلت إليه لتعزيز قدرتها التنافسية، بالنظر إلى الخصائص والمميزات المتعلقة بهذه المؤسسة، والأهمية التي أصبحت تمثلها في الاقتصاد الوطني، خاصة بعد فترة الإصلاحات التي اعتمدها الجزائر في دعم هذا القطاع تشريعيا وماديا وفنيا . وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات لا تستخدم الأدوات الرقابية الحديثة بل يعتمد في أغلبها الأسلوب التقليدي المبني على نظام المعلومات المحاسبي، وهذا بسبب عوامل ومؤشرات داخلية وخارجية.
- سعاد عقون. نظام مراقبة التسيير، ادوات ومراحل اقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر.

منهج البحث :

أما المنهج المتبع في إعداد هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي تماشيا مع الأهداف المتبغاة من وراء هذا البحث حيث أن هذا المنهج يسمح بتبسيط المعلومات والأفكار التي يحتويها من جهة ويتعمق في التحليل بتحديد الجوانب الدقيقة للموضوع من أجل الوقوف على واقع مراقبة التسيير في البنك رغم صعوبة وجود مراقبة التسيير بالمفهوم الحقيقي مما حال دون إتمام البحث على الشكل المرجو.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

الرغبة في دراسة هذا الموضوع نظرا لأهميته.

تزويد المكتبة بمثل هذا الموضوع نظرا لقلته توفره فيها.

الأسباب الموضوعية:

المزيد من البحث حول مراقبة التسيير نظرا لتزايد الحاجة اليه خاصة في المؤسسات.

معرفة اهم الأدوات والأساليب التي تستخدم في مراقبة التسيير.

وما إذا كانت تطبق بشكل فعلي او عشوائي.

تقسيمات البحث :

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة ويهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول:** نتناول مفهوم نظام مراقبة التسيير والأدوات المستعملة فيه بالإضافة إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالموضوع وكذا نشأة تطور مراقبة التسيير ومختلف مراحل مساره.
- **الفصل الثاني:** تطرق إلى مفهوم البنوك، نشأتها، أنواعها، وظائفها، محيطها القانوني والاقتصادي وكذا عوامل تنظيم مراقبة التسيير فيها.
- **الفصل الثالث:** يتناول دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري حيث تطرقنا الى عرض عام للبنك الخارجي الجزائري ، واقع نظام مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

تمهيد:

يمكن القول بأن مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات علمية الإدارة والتسيير، تتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، لمساعدة المسيرين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

وعليه فإن مراقبة التسيير تكتسب أهمية بالغة داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح لتقديم النصائح والإرشادات اللازمة لتفادي الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

وللإمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في الفصل الأول إلى مبحثين:

المبحث الأول: نشأة مراقبة التسيير وتطورها.

المبحث الثاني: تعريف مراقبة التسيير أهميتها وأهدافها.

المبحث الثالث: أنواع و مكونات مراقبة التسيير.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

تعتبر نظم المعلومات من النظم الأساسية في المنشأة بحيث أنها تساعد الإدارة العليا في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات.

المطلب الأول: نشأة مراقبة التسيير وتطورها.

أولاً: نشأة مراقبة التسيير

- كان ظهور مراقبة التسيير في نهاية القرن التاسع العاشر الذي تزامن مع المرحلة الصناعية، حيث ان أولى مبادئ وطرق مراقبة التسيير ظهرت في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية بفضل (Taylor 1905) وتحليله لإدارة العلمية للعمل، وبحوث (Gantt 1915) حول التكاليف الهيكلية و بفعل التطورات الحاصلة في مجال التسيير في (General Motors 1923) و (Saint Gobain 1935) , كان (H. Fayol) اول من أسس دعائم مراقبة التسيير في اعماله على إدارة العامة و تم مزاولتها فيما بعد في العديد من المؤسسات الأمريكية و الأوروبية و الدولية، كما ان التنظيم العلمي للعمل (OST) لتايلور لها دور هام في تصميم مراقبة التسيير.
- اعتبر (Anthony Robert) اول جامعي امريكي وصف ونظر تطبيق مراقبة التسيير بحيث عرفها انه :« الاجراء الذي من خلاله يتمكن المسيرين من تأثير على أعضاء المنظمة لوضع الاستراتيجيات قيد التنفيذ بفعالية و كفاءة .» و كان تطبيقها تدريجيا حسب احتياجات المؤسسة مع نمو حجم الإنتاج و تعدد نشاطه الذي اصبح من الضروري مراقبة المنفذين.
- يعتبر تبني نظام مراقبة التسيير تحديا للمؤسسات الذي يعرف كنظام لتسيير الأداء بكفاءة و فعالية و خلق القيمة للمساهمين و التحكم في التكاليف.
- أصبحت مراقبة التسيير بفعل الزمن و الاحداث كعلم يدرس بعد ان كانت عبارة عن المرجع لغرض التأقلم لمنظمات تسيير الاداءات حيث يعتبر الانسان عضو مهم في المنظمة و مورد الاستثمار¹.

ثانياً: تطور مراقبة التسيير:

- يرجع ظهور مراقبة التسيير الى فترة ما بين الحربين العالميتين , في المؤسسات الأمريكية لكن انتشارها بدا بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا حيث ان المؤسسات الأمريكية كانت في مرحلة ازدهار فلم تكن بحاجة لان تتحكم في التكاليف و تحديد المسؤوليات .
- ويمكن ملاحظة ان تقنية مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت تبعا للحاجة ابتداء من المحاسبة العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب الى الحالي في القرن 15 في إيطاليا ثم اخدت الولايات المتحدة الريادة في تحسين و التطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير²
- و في هذا الإطار كانت المحاسبة و ادواتها الدعائم التي أسست مراقبة التسيير. فحسب "خماخم" فإن أول شكل لطريقة التسيير كان يهتم بمراقبة المحاسبة و كان دور مراقبة التسيير يتمثل مع

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

دور الخبير المحاسبي و شيئاً فشيئاً بدأ نشاطها يتسع و أصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل وإنتاج و لها صلة مباشرة مع المسيرين الذين تساعدهم في عملية اتخاذ القرار اذ تمدهم بكل المعلومات الضرورية¹.

حيث أشار (THIEART) إلى تطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال :

المرحلة الأولى : (المدرسة الكلاسيكية) ترى هذه المدرسة أن المراقبة تعتمد أساساً على تقييم أجزائها الأساسية و تحديد الطرق العملية للعمل , حيث يمكن من مقارنة النتائج المققاة مع المعايير المحددة من اهم مفكري هذه المدرسة (تايلور – فايول).

المرحلة الثانية : و ترتبط بظهور مفهوم (Laybernétique) والذي عرف بأنه الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة.

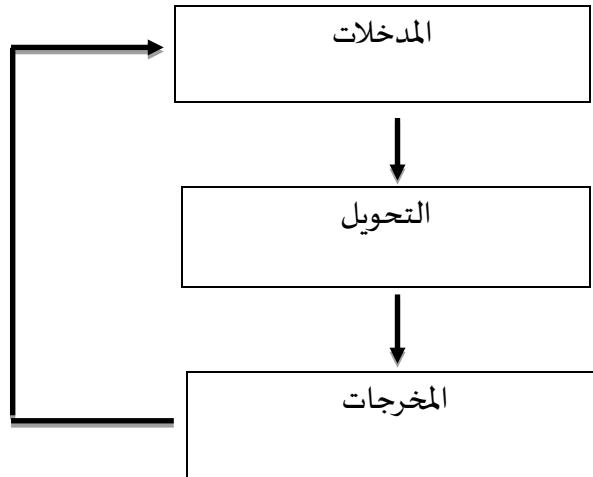
وتتكون من ثلاث عناصر أساسية هي :

المدخلات : تتمثل في عوامل الإنتاج و التي تدخل لتستعمل في النظام و تؤثر عليه و تعرف بالمدخلات المتغيرة.

المخرجات : هو ما يخرج النظام نتيجة نشاطه أو حركته.

التحويل : يتمثل في تحويل المدخلات إلى المخرجات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام.

الشكل رقم (1.1): يوضح مكونات النظام.



المصدر: ناصر دادي عدون، ورجع سابق ذكره، ص 13

¹ ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية الجزائر، 2004 ص 13

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

جدول (1.1): تطور مرقبة التسيير عبر نظريات الإدارة

التيار	مفهوم مرقبة التسيير
-مدرسة الكلاسيكية	مراقبة مالية ومحاسبية التركيز على التدقيق تحليل الانحرافات تحديد المسؤوليات
-مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية	مراقبة اجتماعية، اقتصادية مراجعة اجتماعية مشاركة، تحفيز، اتصال
-نظرية النظام	قيادة المؤسسة نظام قائم على العلاقة بين الاتصال والمعلومات والأداء نظام قائم على العلاقة بين الهيكل.

ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 7.

ومما سبق فإن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية يستلزم وجود اتصال بين مختلف عناصر النظام ووجود

نظام للرقابة الداخلية، فالرقابة من هذا المنطلق تتم بصفة آلية وعلى نطاق مفتوح وفي تطور دائم.

المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير وأهدافها.

1- تعريف مراقبة التسيير:

تعرف مراقبة التسيير على أنها: "مراقبة التسيير عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب التي تتضمن استعمال موارد المنظمة بفعالية وكفاءة تامة."

ويمكن إدراج أشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرفها (P. BERGERON) بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بالقيام بأدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسيطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير ملائمة".¹

بينما (C. ALAZARD) فيرى أن "رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة، لتمكين المسؤولين من التصرفات وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق. لذا يجب اعتباره نظام معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونخاعه الأداءات لبلوغ الأهداف". وقد عرف "عبد اللطيف خماخم" مراقبة التسيير على أنها "مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط و التحريك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف المنتظم من قبل هذا الكيان".² وفي الأخير يمكن حوصلة في تعريف مثل أن "مراقبة التسيير مسار دائم للضبط، يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للمورد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسيطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الاستراتيجية المحددة فهو نظام التحكم ككل"³ وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

أ- الفعالية: هي مقارنة النتائج بالأهداف المحددة.

ب - الكفاءة: هي مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.

ج - الملائمة: هي مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

وبذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها إذ تؤخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو مديريات فيما بغية تحقيق الأهداف المسيطرة مسبقا .

¹ نعيمة يحيوي وآخرون، أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراجية، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2015، ص42.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص10.

³ الناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، ص46.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

2 - أهمية مراقبة التسيير:

تظهر أهمية مراقبة التسيير من خلال تطور المؤسسات التي لم تكن بحاجة لمراقبة على عملياتها، حيث أن أصحاب المؤسسات يقومون بإدارتها فعلياً مما أدى إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية سليمة، فتغير الظروف البيئية قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط وكلما كان هناك فارق بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها ازدادت أهمية مراقبة التسيير، كما أن تراكم الأخطاء وإن كانت بسيطة تؤدي إلى إيذاء المنظمة إذا ما بقيت بدون معالجة.

أما التعقيد المنظمي فهو عندما تقوم المؤسسة بإنتاج محدود و مواد أولية محدودة ضمن هيكل بسيط فإن المهمة تبدو أيسر للمسير، غير أن التوسع سواء في عملياتها والأسواق وتعقيد هيكلها و ازدياد المنافسة يجعل المؤسسة تهتم بعملية الرقابة. و بالتالي لمراقبة التسيير دور هام في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وضمان الاستمرارية.

فمراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية (التسيير، التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتنسيق، التنفيذ، المتابعة والتقييم) من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ويمكن إيجاز أهمية الرقابة في النقاط التالية:¹

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي من أجل تقليلها.

- التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف بها.

- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.

- تقييم المدراء للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.

- التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفق سياسيات المقدر.

- التثبيت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.

- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.

الوصول إلى أن المعلومات واقعية في ما يخص سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات وبخاصة منها السياسات العامة للعمل و بأهدافه.

¹ عبد الرحمان هياج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

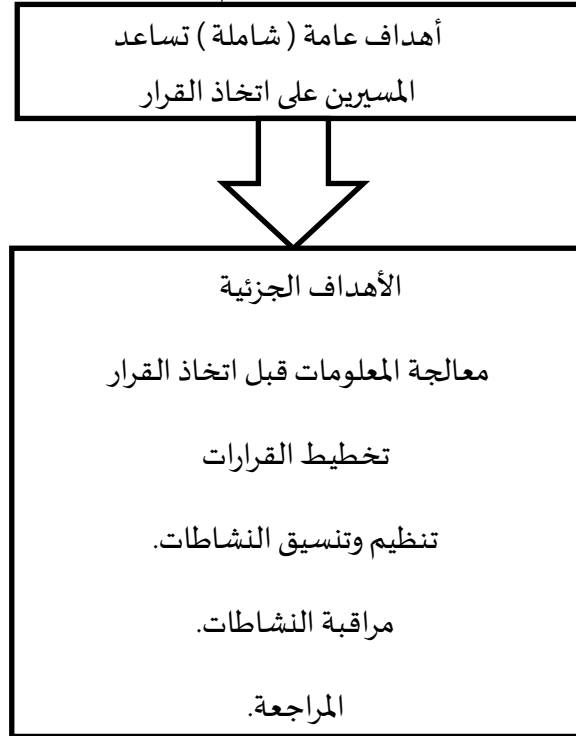
3-أهداف مرقبة التسيير:

باعتبار مرقبة التسيير أداة لقيادة المؤسسة لأنها تراقب نجاعة وفعالية النشاطات و الوسائل،

التحقيق الأهداف التالية:

- الربط بين الاستراتيجية ومستوى التنفيذ.
 - إعداد نظام معلومات التسيير من أجل مساعدة المدراء على اتخاذ القرار .
 - المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة الملائم.
 - تحقيق اللامركزية.
 - تحسين الأداء وفعالية النشاط.¹
 - التوفيق والربط بين مرقبة التسيير الاستراتيجي و مرقبة التسيير العملي.
 - القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء.
 - القضاء على الآثار السلبية لأنظمة التقييم اللاحق.
 - اكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها والمتسببين فيها و أخذ إجراءات التحسين.
 - الاستعمال الأمثل للموارد و التحكم في أداء المسؤولين و العاملين التسييري.²
- و الشكل التالي يبين لنا نظام مرقبة التسيير:

الشكل: (2-1) أهداف نظام مرقبة التسيير.



اصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 63.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 54-62.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 54-62.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

المطلب الثالث: أنواع ومكونات مرقبة التسيير.

1- أنواع مرقبة التسيير:

يمكن تمييز بين عدة أنواع من المراقبة وذلك حسب المعيار المستخدم في ذلك منها:¹

1-1 حسب المعيار الزمني: ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع من المراقبة:

أ- المرقبة القبلية: ويطلق عليها المراقبة الوقائية أو التنبؤية وهي تهدف إلى توقع الخطأ أو اكتشافه قبل وقوعه لتفادي ذلك إن أمكن، حيث تقلل من شدة الانحرافات نظرا لاستعداد المسبق لتحملها و تصحيح نتائجها.

ب- المرقبة المتزامنة: وهي تسير تنفيذ العمل خطوة بخطوة و تقارنه بالمعايير الموضوعية سلفا أي التأكد أنه سيتم إنجازها بالموصفات المطلوبة لمنع حدوث أي انحراف قد يقع.

ج- المرقبة البعدية: ويطلق عليها المراقبة اللاحقة وتتم بعد انقضاء العمل بقصد رصد الانحرافات و الإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها.

1-2 من حيث مصدر المرقبة: يمكن تصنيفها إلى:

أ- مرقبة داخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة و قد تمارس إما من طرف كافة الرؤساء على خلاف مستوياتهم الإدارية و مجال عملهم، أو من طرف وظيفة متخصصة بالعملية الرقابية وتهدف هذه المراقبة إلى تحديد القواعد والإجراءات و السهر على احترامها.

ب- مرقبة خارجية: وتتم من طرف أجهزة رقابية متخصصة من خارج المؤسسة كمحافظي الحسابات أو خبراء المحاسبين الخارجيين أو أجهزة تابعة لدولة كمصلحة الضرائب أو البنك في بعض الحالات و تختلف من حيث الموضوع و الهدف طبقا للمتدخل و دوره في ذلك.

1-3 من حيث شموليتها: يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

أ- المرقبة الشاملة أو الكلية: و تكون على مستوى المؤسسة ككل لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة مثل نسبة الربحية، قدرتها التنافسية.. إلخ.

ب- المرقبة على مستوى الوحدة الإدارية أو الوظيفية: ويهدف هذا النوع من المراقبة إلى قياس و تقييم الأداء الفعلي لإدارة واحدة، لمعرفة مدى كفاءتها في أداء مهامها و تحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ج- المرقبة على مستوى الفرد: و تسعى هذه المراقبة إلى تقييم أداء الأفراد و معرفة سلوكياتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم، مما يساعد في عملية الترقيات والمكافأة.

1-4 من حيث التنظيم: هناك ثلاث أنواع حسب هذا المعيار:

أ- المرقبة المفاجئة: وهي التي تتم بدون إنذار مسبق أي بشكل مفاجئ بغرض اكتشاف الانحرافات والأخطاء وقدرة تقييم الأفراد، من خلال القيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسيطرة.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص38-40.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

ب- المرقبة الدورية: و تكون على شكل دورات أسبوعية، شهرية، فصلية،) و تكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.

ج- المرقبة المستمرة: تكون طوال أيام السنة، لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

1-5 حسب مستويات الرقابة: يرتبط هذا المعيار بالبنية الهيكلية ويعبر عنه بين ثلاث مستويات وهي:

أ- الرقابة الاستراتيجية: الغرض منها ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى و تقدير ملائمتها حيث يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها مجموعة القرارات التي تحدد الأهداف طويلة المدى للمنظمة.

ب- مرقبة التسيير: وقد عرف على أنه ذلك المسار الذي يقوم مسيرون من خلاله بالتأثير على أعضاء التنظيم وذلك بهدف تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة و فعالية.

ج- مرقبة التنفيذ: هو ذلك المسار الذي يعمل على ضمان أن المهام المحددة تنفذ بكفاءة و فعالية في أجل قصير.

2- مكونات مرقبة التسيير:

يمكن تلخيص مكونات مراقبة التسيير فيما يلي:

1. بيئة الرقابة: تمثل الأساس لمراقبة التسيير في المنشأة وهناك عدة عوامل البيئة الرقابة:

• الأمانة والقيم الأخلاقية.

• الالتزام بالكفاءة.

• اشتراك مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في المسؤولية.

• فلسفة الإدارة وطريقة قيامها بعملها.

• الهيكل التنظيمي.

• توزيع السلطة والمسؤولية.

• السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية .

وهناك من يرى أن بيئة الرقابة تتمثل في موقف ووعي و تصرفات مجلس الإدارة وإدارة المنشأة نحو أهمية مراقبة التسيير وتتضمن نمط الإدارة، وثقافة المنشأة، والقيم المشتركة بين منسوبيها وهي تمثل الأساس لكل مكونات مراقبة التسيير

2. المعلومات والاتصال: إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير، والذي

يتضمن النظام الأساسي، ويتكون من طرق وسجلات لتحديد وتجميع وتحليل وتصنيف وتسجيل وإشهار معاملات المنشأة مع المحافظة على الأصول والالتزامات ذات العلاقة، والاتصال يتضمن التزويد بفهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة على النشاط.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

3. الأنشطة الرقابية: إن أنشطة الرقابة تتضمن السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكيدات بأن توجهات الإدارة قد تم تنفيذها وأنها تساعد في التأكيد بأنه تم اتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بمخاطر تحقيق أهداف المنشأة.¹

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تقوم عملية تصميم نظام مراقبة التسيير على اقتراح إقامة مجموعة من الأدوات والوسائل التي تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة والتي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ القرارات السليمة، وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة الذي يصب في أداؤها وهو ما يسعى إلى تحقيقه المديرون بمرافقة مراقب التسيير.

وستطرق من خلال هذا المبحث إلى أدوات التقدير والتخطيط المتمثلة في (التكاليف المعيارية، الموازنات التقديرية، معدل العائد على الاستثمار) وأدوات أخرى للتحليل المتمثلة في (التحليل المالي، نقطة تعادل، التكاليف على أساس النشاط) وأخيرا أدوات المتابعة والتي تتضمن نظام المعلومات، إدارة الجودة الشاملة، لوحة القيادة).

المطلب الأول: أدوات التقدير والتخطيط.

تستعمل هذه الأدوات لتمكين المؤسسة من تقدير الأعمال التي ستقوم بها مستقبلا والتخطيط لها بما يتلائم مع الأهداف، لتتم متابعتها أثناء وبعد التنفيذ وتقييم الأداء بناء على ذلك، وفي هذا الإطار ستناول بعض الأدوات على النحو التالي:

أولا: التكاليف المعيارية.

تعتبر التكاليف المعيارية من بين الطرق التي تستخدم من أجل التقييم والرقابة وبمثابة الخطوة الأولى في عملية الرقابة على عناصر التكاليف.

1. تعريف التكاليف المعيارية:

إن التكاليف المعيارية تندرج ضمن التكاليف التقديرية ويعطها المخطط المحاسبي التعريف التالي: "تكاليف محسوبة مسبقا من أجل إعطاء أرقام للحركات الكمية والقيمة داخل المحاسبة التحليلية من أجل إبراز الانحرافات المسجلة بين الأعباء الحقيقية والأعباء التقديرية".² ويمكن تعريف التكاليف المعيارية بأنها "تكاليف إنتاجية محددة مقدما تحسب بقياس كميات معينة وأسعار معينة ومستوى تشغيل معين".³

2. أهداف التكاليف المعيارية:

إن الغرض من دراسة التكاليف المعيارية هو تحقيق الأهداف التالية:⁴

¹ Henri Bouquin, le Contrôle de gestion, 5eme Edition, PUF, Paris, 2000, P 54.

² زعبيط نور الدين، مراقبة التكاليف بتقنية الانحرافات وتحسين أداء ومردود المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007، ص 91-92، 16، 2015.

³ 03 حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 260.

⁴ درجال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 86.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

- تحديد الانحرافات من جراء مقارنة التكاليف المعيارية بالتكاليف الحقيقية.
- تحليل الانحرافات قصد تحديد مستوى وأسباب وقوعها والمسؤول عليها.
- تقييم تحركات المنتج.
- تحديد تأثير تغيرات السعر والمردودية على سعر التكلفة.

ثانيا : الموازنات التقديرية.

تعتبر الموازنات المرجع الذي يسمح بمراقبة أداء النشاطات وهذه الأداة تكاد تغطي على مجال مراقبة التسيير وكذا أساسية لممارسة أي عمل رقابي داخل التنظيم.

1. تعريف الموازنات التقديرية:

عرفها المؤتمر العربي الخاص للعلوم الإدارة بأنها تعبير كمي عن الأهداف الحالية للإدارة وخططها المتعلقة بعمليات تمويل المنشأة خلال السنة.

ويعرفها Cordon بأنها خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع مدة الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع. وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن أن نعرف الموازنة التقديرية بأنها تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا.¹

وتعتبر الخطة الشاملة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وصفه واحترامه لبلوغ الهدف المنشود، كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات، المراقبة وتقييم الأداء.

2. مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

يمكننا أن نلخص المراحل التي يمر بها إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي:²

- توضيح وتحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة .
- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة.
- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة:
- الظروف الأنية الاقتصادية السياسية والاجتماعية.
- المنافسة المحلية والوطنية والدولية.
- سياسات الحكومة تجاه النقد، الضرائب، معدل الفائدة، الإعانات الخ.
- معدل التضخم.
- من المراحل السابقة تشكيل الأهداف القصيرة الأجل.
- إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل :
- سياسة الإشهار والترقية.
- سياسة البحث والتنمية.
- سياسة التسعير والخصم.

¹ د نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مراقبة التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 5.

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ط 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 13. 14.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

- سياسة القرض.
 - سياسة الأجور.
 - سياسة الائتمان.
 - سياسة التوسع، الاقتناء، فتح أقسام جديدة، طرح منتجات جديدة... الخ.
 - سياسة التصدير.
 - سياسة التكوين.
- تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام.
 - تعيين لجنة الموازنة: يجب أن يكون دورها وظيفيا فقط ومتكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية ويجب أن يكون من بينهما المراقب المالي، كما يجب أن تكون كل المصالح ممثلة في هذه اللجنة.
 - إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح، بأهداف أو سياسات المؤسسة.
 - قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها¹
3. أسباب إعداد الموازنات:
- هناك أسباب عديدة تدفع إدارة المنشآت إلى الأخذ بأسلوب الموازنة لرفع كفاءتها الإدارية، ومن هذه الأسباب أن الموازنة:
- تحقق التخطيط الدوري لكافة أنشطة المنشأة.
 - تحسن من الكفاءة التنسيقية للإدارة، وتشجع روح التعاون بين الأفراد، وتزويد من كفاءة نظام الاتصال بالمنشأة.
 - تأخذ بالقياس الكمي في التحليل وعرض البيانات والمعلومات.
 - توفر نظام متكامل لتقييم الأداء.
 - تخلق الوعي التكليفي لدى الأفراد.
 - تمكن من مقابلة المتطلبات القانونية أو التعاقدية.
 - تحرك كافة الجهود والأنشطة نحو تحقيق أهداف المنشأة.²
- ثالثا: معدل العائد على الاستثمار (ROI).
- من أكثر المؤشرات المالية التي يعول عليها في الحكم على أداء منشأة الأعمال في استغلال أموالها المستمرة، ومن بين إحدى أدوات التخطيط معدل العائد على الاستثمار.
1. مفهوم معدل العائد على الاستثمار:
- يعتبر مؤشر العائد على الاستثمار من أهم أدوات الرقابة وقياس الأداء الاستثماري، وهذا بمعرفة علاقة صافي الربح المعبر عن حصيلة نشاط الاستغلال بقيمة رأس المال المستثمر ومقارنة ذلك بما حققته المؤسسة في فترة سابقة أو بما حققته مؤسسة أخرى مماثلة في نفس الفترة، وبالتالي فإنه سيوجه الإدارة نحو القرارات الملائمة

¹ فركس محمد، نفس المرجع، ص 14.

² هاشم أحمد عطية، دراسات في المحاسبة المالية، محاسبة التكاليف، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية طبع. نشر. توزيع، 2000، ص 187.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

للوصول إلى معدل العائد المستهدف، كما يسمى معدل العائد على الاستثمار بمعدل العائد على الأصول وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي الأصول المستثمرة}}$$

توضح هذه العلاقة أهمية صافي ربح مركز المسؤولية في حساب المعدل وهو ناتج من الفارق بين المبيعات وتكاليف المبيعات، بالإضافة إلى أهمية صافي الأصول وهناك عدة أسس لتحديد قيمة الأصول المستثمرة منها: الأصول، قيمة صافي الأصول المستخدمة في النشاط (باستبعاد الأصول العاطلة)، رأس المال العامل، قيمة صافي حقوق المساهمين.

يمكن تحليل العلاقة السابقة لمعدل العائد على الاستثمار من خلال التعرف على العوامل الأساسية المؤثرة في مكونات صافي الربح، ومن جهة أخرى مكونات صافي الأصول المستثمرة فنجد أن:¹

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{قيمة الأصول المستثمرة}}$$

حيث أن: صافي الربح / المبيعات يمثل معدل الأرباح منسوبا إلى حجم إيرادات البيع.
و: المبيعات / قيمة الأصول المستثمرة يمثل معدل دوران الأصول.

وبالتالي تكون علاقة معدل العائد على الأصول بالشكل المالي:
معدل العائد على الأصول = معدل الأرباح X معدل دوران الأصول المستثمرة.
تبين هذه العلاقة أسباب التغير في العائد ارتفاعا وانخفاضا ويوجه الإدارة نحو العامل الحاسم لتحليله واتخاذ القرارات الملائمة للوصول إلى العائد المستهدف. فانخفاض عائد الاستثمار مثلا قد ينتج عن انخفاض معدل الأرباح على المبيعات نتيجة زيادة التكاليف أو انخفاض أسعار / كميات البيع، وتحليل أسبابها ومن ثم اتخاذ

¹ قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتورا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012. 2013، ص 101.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

القرارات المناسبة، كما يمكن أن ينتج عن انخفاض معدل دوران الأصول المستثمرة لوجود طاقات إنتاجية عاطلة في شكل أصول ثابتة غير مستغلة، أو لعدم كفاءة استخدام رأس المال العامل.

ويعتبر معدل العائد على الاستثمار من أفضل المقاييس الدالة على الأداء لأنه يتمتع بالمزايا التالية:

• يتسم العائد في الاستثمار بالشمول نظرا لإمكانية استخدامه في قياس كفاءة استخدام الأموال وكفاءة عمليات الإنتاج والتسويق.

- يمكن للعائد على الاستثمار عندما يتخذ كمقياس للأداء أن يحد من الطموح غير الحذر لدى بعض المديرين
- عندما يستخدم العائد على الاستثمار كمقياس الأداء الأقسام أو الفروع أو العمليات المرحلية أو لقياس ربحية منتجات معينة فإنه يساعد في الحكم على كفاءتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح انحرافات أدائها عن المستويات المعيارية وخاصة إذا تحرت الإدارة الدقة في تخصيص جميع التكاليف وتقويم رأس المال الثابت والعامل، وإذ بدون هذا المقياس فإن المؤسسة قد تستمر في القيام بعمليات غير مربحة.
- إن العائد على الاستثمار هو أداة جيدة للتخطيط إلى جانب كونه أداة مفيدة للرقابة.¹

المطلب الثاني: أدوات التحليل.

تستعمل أدوات التحليل لمعرفة سلوك نشاط المؤسسة و تحليله لتأكد مستوى الأداء وتحديد المسؤولية في ذلك واتخاذ القرار المناسب، وسنختار بعض الأدوات الرقابية التي تساعد المؤسسات في عملية التحليل والمتمثلة في التحليل المالي، نقطة التعادل، التكاليف على أساس النشاط.

أولاً: التحليل المالي.

يعتبر التحليل المالي أداة للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في المركز المالي وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح .

1. تعريف التحليل المالي:

للتحليل المالي عدة تعاريف تختلف باختلاف المفكرين ومن بين هذه التعاريف نجد:

- يقصد بالتحليل المالي قيام المؤسسة بالبحث والتحري التفصيلي عن المعلومات التي تفصح عن مضمون العلاقات التي تربط بين بنود في قائي الميزانية العمومية والداخل، وتفسير أسباب نشوء هذه العلاقات.²
- التحليل المالي عملية تهدف إلى تحويل البيانات الواردة بالقوائم المالية والبيانات المحاسبية إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات.³

2. مقومات وأهداف التحليل المالي:

أ. مقومات التحليل المالي:

كي تنجح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها أو أغراضها المنشودة لابد من توفر مجموعة من الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لا من مراعاتها، فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير

¹ قريشي محمد الصغير، نفس المرجع، ص 102. 103.

² علي عباس، الإدارة المالية، ط01، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 69.

³ منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط02، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 12.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

مؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المؤسسة هي أقرب ما تكون إلى الحقيقة، فيجب إذن توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به ومنها ما يتعلق بمنهج وأدوات التحليل التي يستخدمها ومنها ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها.¹

وبناء على ما تقدم يمكن ذكر مجموعة من المقومات والمتمثلة في :

- التحديد الواضح لأهداف التحليل المالي.
- تحديد الفترة المالية التي شملها التحليل وتوفير بيانات مالية يمكن الاعتماد عليها.
- تحديد المؤشرات المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج وبأسرع وقت.
- التفسير السليم لنتائج التحليل حتى يصار إلى استخدامها بصورة سليمة بمعنى يؤدي التحليل.²

أ. أهداف التحليل المالي

يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:³

- معرفة حقيقة الوضع المالي للمؤسسة.
- تحديد قدرة المؤسسة على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض.
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة .
- الحكم على مدى كفاءة الإدارة.
- معرفة الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة .
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقويم.

ثانيا : نقطة التعادل.

تعتمد المؤسسات الاقتصادية تحليل التعادل كأداة مساعدة في عملية تحليل الأنشطة لتحقيق أهدافها التشغيلية ولذلك سنحدد مفهوم نقطة التعادل وبعض طرق استعمالها.

وتعرف نقطة التعادل على أنها وسيلة تسمح بدراسة العلاقة الموجودة بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة والأرباح، وهي النقطة التي عندها لا تحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة والأرباح تبدأ عندما تجاوزها.

فعند هذه النقطة يتساوى رقم الأعمال مع التكاليف الإجمالية ونلخص ذلك فيما يلي:

رقم الاعمال المناسب للعبئة (CAC) = التكاليف الاجمالية (التكاليف الثابتة) (CF) + التكاليف المتغيرة (CV).

انطلاقا من هذه العلاقة نستنتج ما يلي :⁴

رقم الاعمال المناسب للعبئة - التكاليف المتغيرة = التكاليف الثابتة .

ومنه الهامش على التكلفة المتغيرة = التكاليف الثابتة .

يمكن التوصل إلى نقطة التعادل بثلاثة طرق هي: طريقة المعادلة، طريقة هامش المساهمة، الطريقة البيانية،

يمكن توضيح بشكل مختصر كما يلي:

¹ المالي والائتماني، ط02، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 4.

² افهي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط 01، رام الله، فلسطين، 2009، ص 2.9

³ مفلاح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، ط1، دار جنادين للنشر والتوزيع، 2006، ص 239.

⁴ د ناصر دادي علون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

أ. طريقة المعادلة:

$$SR = \frac{CA \times CF}{MCV}$$

ب. طريقة هامش المساهمة:

وتسمى طريقة الربح الحدي أو المساهمة الحلية لأن كل وحدة تباع تساهم في تغطية التكاليف الثابتة والمساهمة الحدية عبارة عن الفرق بين سعر البيع والتكاليف المتغيرة للوحدة المباعة، ونسبة هامش المساهمة (أ) هي نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة إلى رقم الاعمال كما يظهر في العلاقة التالية:¹

$$t = \frac{MCV}{CA}$$

بمعنى أن نسبة هامش المساهمة هي ذلك الجزء من دينار المبيعات المخصص لتغطية التكاليف الثابتة ومن ثم لتحقيق الأرباح. وبالتالي تكون نقطة التعادل من خلال هذه العلاقة كما يلي:

$$SR = \frac{CF}{T}$$

المطلب الثالث: أدوات المتابعة.

توجد العديد من الأدوات التي يمكن استعمالها في متابعة نشاط وأداء المؤسسات الاقتصادية من أجل التقيد بالخطط والبرامج الموضوعية والوصول إلى الأهداف المرسومة في أحسن الظروف، ومن الأدوات الأكثر استخداماً في هذا المجال بحد نظام المعلومات، إدارة الجودة الشاملة ولوحة القيادة.

¹ "قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 116.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

أولاً : نظام المعلومات.

يعتبر نظام المعلومات نظام لدعم نشاطات المدير والعمال الآخرين، لأنه مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات التي تعمل معا لتجميع وتخزين وتوزيع واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة لتدعيم تدعيم اتخاذ القرار والتعاون والتصور والرقابة داخل المنظمة.

1. تعريف نظام المعلومات:

يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم.

بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعمال في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة¹ من ناحية أخرى المقصود بنظام المعلومات مجموعة منظمة من الأفراد، المعدات، البرامج، شبكات الاتصالات وموارد البيانات التي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات المساندة في اتخاذ القرارات، والتعاون والرقابة داخل

المؤسسة.²

"نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات وقواعد محددة تساعد بها الإدارة وفئات أخرى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والرقابة."³ "هو مجموعة من الإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المساندة المهم."⁴

2. عناصر نظام المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من العناصر التالية :

أ. المدخلات (البيانات) : تتضمن جميع العناصر أو الأجزاء معا وإعدادها لكي يدخل النظام لمعالجتها ولا بد من التأكد من أن المدخلات قد دخلت صحيحة إلى النظام، لأن عدم الدقة في البيانات الداخلة للنظام سيؤدي إلى نتائج خاطئة في المعلومات.⁵

ب. المعالجة (التشغيل): يقوم نظام المعلومات بتحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام، ويجب أن تحدد أهداف المنشأة والمعلومات المفيدة في تحقيق هذه الأهداف وذلك عند تحديد التشغيل المراد تأديته بما يمكن من توفير المخرجات المطلوبة.⁶

¹ صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطبع. النشر. التوزيع، الاسكندرية، 2001، ص 14.

² بوقرة رايح، أثر المعايير المحاسبية الدولية IFRS / IAS في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، 2014، جوان، العدد 01، 26، 11، 2014، ص 21.

³ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 51.

⁴ عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 15.

⁵ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، ط 02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 23.

⁶ عبد المنعم مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

ج. المخرجات / المعلومات: يتم إيصال المعلومات إلى المستفيدين وفق أشكال مختلفة مثل التقارير والجداول والقوائم والأشكال البيانية، وهذه المعلومات يطلق عليها مخرجات نظام المعلومات، والهدف الرئيسي أن نظام المعلومات هو إنتاج معلومات مناسبة للمستخدمين النهائيين.

د. التغذية العكسية: هي عملية قياس ردة فعل المستفيدين على عمل النظام، فقد يقوم النظام بأداء وظائفه كما هو مفترض عند تصميمه، ولكن بعض المعلومات التي يقدمها لا تلاءم حاجات المستخدمين بطلب إحداث تغييرات في النظام هذه الطلبات يطلق عليها التغذية العكسية.¹

هـ. الرقابة: قد توجد بعض الأخطاء في البيانات التي يتم إدخالها وقد تفقد بعض البيانات لذلك يعتبر التأكد من صحة ودقة البيانات المخزنة (والمعلومات أيضا من الوظائف الهامة لنظام المعلومات، كما تعتبر خطوة لتحقيق من العناصر الرقابية المطبقة خلال مرحلتي التجميع والتشغيل.²

و. البيئة: إن المنظمة هي نظام مفتوح وقابل للتكيف، لذلك فهو نظام يتقاسم المدخلات والمخرجات مع الأنظمة الأخرى في البيئة، لذا يتوجب إقامة علاقات مناسبة مع النظم الأخرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتها حيث يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المنظمة على بناء علاقات مع هذه المجموع.³

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة Total quality management.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين إحدى أدوات المتابعة في مراقبة التسيير وهي التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح من الخطوة الأولى، لذلك سنبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم العناصر المكونة والاهداف التي ترمي إليها.

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

• تعريف إدوارد ديمينغ: "هي طريقة الادارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعرف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".⁴

• عرفها ديمينج (Deming) على أنها قدرة المنتج على إرضاء كل الأذواق و طبيعة الأسواق، ويتم تقييم المنتج وفقا لمقاييس الجودة الدولية.⁵

2. عناصر وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

أ. عناصر إدارة الجودة الشاملة:

سوف نتناول عناصر إدارة الجودة الشاملة في نقاط التالية:

• الخطة الاستراتيجية التي تركز على الزبون : وهي وسائل لتحديد تنبؤات الزبون الداخلية والخارجية والاجابة عن هذه الأهداف الداخلية والتحسينات في الأدوار والمسؤوليات والتصرفات.

¹ عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² اثنان على القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 16.

فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁴ انور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 204.

⁵ زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 257.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

- وهناك رأي واضح أن الأفراد داخليا وخارجيا هم المصادر الأساسية التي تمكن الأفراد من التحكم في النفس ليس شيئا أقل من أنه عملية حيوية.
- والنشاط الذي يوضح التحسين المستمر هو النموذج المتوقع حيث أن الوضع الراهن هو القاعدة الأساسية في كل الأماكن.
- إن التنمية ووسيلة النظام تعتمد على التحكم في العملية والمشروع والوقاية من خلال استخدام الوسائل وتقنيات الجودة.¹

ب. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر يمكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما في تقديم الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.
- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الانتاجية وفقا لاحتياجات العملاء
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض المعدل.

وتعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافا مرغوبا بها من جانب المديرين ويجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وأن تتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة وهذا يتحتم على إدارة المنظمات تعلم القيم الجديدة و الممارسات التي يجب أن تنتجها، وضرورة قيادة المنظمة من خلال تحسين الجودة.

ثالثا: لوحة القيادة.

مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة والتي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، كمستوى الوقود والسرعة الحالية وحالة الفرامل...، فإن هناك لوحة قيادة خاصة بعملية قيادة المؤسسة والتي تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تزود المدير بالمعلومات المفيدة و الفورية من أجل تحقيق الأهداف المخططة، وسنحاول تعريف لوحة القيادة وذكر عناصرها.

1. تعريف لوحة القيادة:

هناك عدة تعاريف مختلفة وجل هذه التعاريف المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد يذكر منها:

- تعريف Michel Gervais "لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل لهذه الأخيرة الممارسة."²

¹ د عبد العزيز عطا الله، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 357.

² Michel Gervais, control de gestion ED economic, 1997, p593.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

- لوحة القيادة هي: "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه".¹

نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية وإجراء التصحيحات المناسبة.

2. أنواع وأدوات لوحة القيادة:

أ. أنواع لوحة القيادة:

يمكن التمييز بين نوعين من لوحات القيادة:²

- لوحة قيادة مراكز مسؤولية: تعرف على أنها وسيلة تساعد على قيادة الهيئات اللامركزية، وتتابع بواسطة مؤشرات عدد محدد من نقاط مفاتيح التسيير التي هي تحت المراقبة الفعلية للهيئة، والتي تتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

ويمكن تلخيص مؤشرات جدول قيادة مراكز المسؤولية فيما يلي:

■ النشاطات الوسطية:

- مؤشرات الربحية = نتيجة الاستغلال / الناتج الصافي

- مؤشرات الإنتاجية:

• إنتاجية رؤوس الأموال = الناتج الصافي البنكي / الأموال المستعملة.

• إنتاجية المستخدمين = الناتج الصافي البنكي / الأموال المستعملة.

• الإنتاجية التجارية = الناتج الصافي البنكي / المستخدمين التجاريين.

- مؤشرات الأمن:

• عدد ملفات المنازعات.

• قيمة المؤونات.

• مجموعة التعهدات.

• متوسط القيمة الوحودية لخط الاعتماد = مجموع التعهدات / عدد الخطوط.

• عدد الملفات المعالجة من طرف لجنة الصفقات العمومية.

• عدد الزبائن الذين تجاوزوا ترخيصات حسب الطبيعة.

- مؤشرات التطور التاريخي:

• منتجات جديدة (حسب الزبائن، حسب مركز الربح، حسب المنتج).

• التأثيرات الداخلية للإحلال على منتجات الادخار.

■ النشاط المالي / تسيير الذمة:

¹ لشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009، 2010 ص 224.

² سحنون محمود، محصول نعمان، دور مراقبة التسيير في تقييم أداء البنوك التجارية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10، 11 نوفمبر 2009، ص 356.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرقبة التسيير

- الوضعية مقارنة بحدود الأخطار.

- الوضعية اليومية الإجمالية بالعملة الصعبة/ تاريخ الاستحقاق.

- النتيجة الاقتصادية/ الأموال الخاصة بالمخاطر بها.

• لوحات القيادة الخاصة بالمديرية العامة: في هذا المستوى يمكن حساب المردودية والمعلومات المرسله من طرف الهيئات اللامركزية التي تكون على شكل قيمة تمثل الإجمالي أو الهامش المعياري، ونادرا ما تكون على شكل حقيقي صافي بسبب تقسيم المسؤوليات الوكالات يمكن أن تكون مسؤولة عن حجم وسعر البيع، معدلات الزبائن ولكن ليس على أساس تكلفة الموارد وتوفر المعلومات.

■ مؤشرات جدول قيادة المديرية العامة :

تمتاز هذه المؤشرات بمفهوم مالي واقتصادي قوي، وهي على شكل نسب شاملة مثل: (النتيجة الصافية/ مجموع الأموال، نتيجة الصافية/ الأموال الخاصة) هذه النتائج محسوبة من طرف مراقبة التسيير المركزية، ويمكن أن نورد أهم هذه المؤشرات فيما يلي:¹

- نسب الربحية:

• نسبة الهامش الإجمالي العام = الناتج الصافي البنكي / مجموع الميزانية .

• نسبة الهامش الصافي العام = النتيجة الصافية / مجموع الميزانية.

- نسب المردودية:

• النتيجة الصافية للسنة N / ((الأموال الخاصة للسنة (N+ 1) + الأموال الخاصة للسنة) N/2).

• نسبة مردودية الاصول = النتيجة الصافية للسنة N / ((مجموع الميزانية للسنة (N+1) + مجموع الميزانية للسنة) N/2).

- نسبة الإنتاجية:

• نسبة الإنتاجية العامة = النفقات / متوسط محسومات القروض.

• نسبة إنتاجية المستخدمين:

الإنتاجية التجارية = الناتج الصافي البنكي / متوسط المستخدمين.

الإنتاجية الإدارية = متوسط محسومات القروض / متوسط المستخدمين.

• نسبة متابعة أخطار القروض:

نسبة متابعة أخطار الزبائن = المحسوبات المتنازل عنها / إجمالي محسومات القروض.

نسبة متابعة المؤونات = متوسط المؤونات / متوسط إجمالي محسومات القروض، أو مخصصات المؤونات / متوسط إجمالي محسومات القروض المتنازل عنها.

¹ سحنون محمود، محصول نعمان، نفس المرجع، ص 357.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل والفعال للموارد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بقياس النتائج لفعل ما ومقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات ثم اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا، كما نشير في الأخير إلى أن تطبيق مراقبة التسيير لا تتم إلا بوجود عدة وسائل وأدوات رقابية سوء كانت تقليدية أو حديثة لتستخدمها معظم المؤسسات الاقتصادية بحسب نشاطها وحجمها.

وفي الأخير يمكن القول بأن نظام مراقبة التسيير ذلك النظام الذي يحتل الصدارة فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

تمهيد

تعتبر البنوك المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية في أي بلد وتعتبر أداة لتطبيق السياسة النقدية و المالية و من ثمة تعتبر مصدرا للموارد المالية التي تحتاجها أية مؤسسة وذلك لضمان نجاحها في أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي والمالي، وعلى هذا الأساس فقد اهتمت الحكومات الجزائرية المتتالية بهذا القطاع منذ الاستقلال وعملت على تحسينه وذلك من أجل أداء الدور المنوط به، فقامت بتأميم المصارف التي تركها الاستعمار الفرنسي وعملت على تطويرها من خلال القيام بعدة إصلاحات من أجل مواكبة ومسايرة التحولات الاقتصادية الحاصلة على الصعيد الداخلي والخارجي، وكذا منحها استقلالية أكبر في التسيير واتخاذ القرارات، لأجل ذلك لابد من وضع الشروط التنظيمية الملائمة من أجل تطبيق طرق التسيير الحديثة لتحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة منها. لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية البنوك.
- المبحث الثاني: المحيط القانوني والاقتصادي للبنوك.
- المبحث الثالث: عوامل تنظيم مراقبة التسيير.

المبحث الأول: ماهية البنوك

لقد احتل النظام البنكي منذ فترات طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية وتزداد أهميته من يوم لآخر مع التطورات الهامة في الاقتصاديات الوطنية و التحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي الدولي من جهة ثانية، وفي هذه الظروف ما فتأت البنوك تطور من إمكانياتها ووسائل عملها من أجل جمع الأموال من مصادرها المختلفة وتوجيهها نحو أفضل الاستعمالات الممكنة.

المطلب الأول: تعريفها ونشأتها .

كلمة بنك " BANCK – BANQUE " أصلها هو الكلمة الإيطالية "بانكو" "BANCO" وتعني مصطبة "BANC" وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عدو تبادل العملات "COMPTOIR" ، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود.¹

1.تعريف البنك: هناك عدة تعاريف للبنك يمكن أن نذكر منها:

- البنك مؤسسة أو شركة مساهمة مكونة لغرض التعامل في النقود والائتمان وعلى ذلك فالصير في "BANKER" يقدم مكانا آمينا للودائع النقدية لعملائه، ويمنح السلف النقدية ويصدر أوراق البنكنوت في بعض الدول، ويسير المدفوعات عن طريق القيود الدفترية "نقل حساب عميل إلى آخر" بطرق مختلفة بحيث يقلل من الحاجة إلى النقود الفعلية لأداء العمليات المختلفة في ميدان النشاط الاقتصادي والتجاري.²
- البنك هو منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين، وفق أسس معينة، أو استثمارها في أوراق مالية محددة.³
- البنك هو مؤسسة مالية بأسلوب عملي وتعامل في كافة وسائل الدفع (النقدية والمالية) حيث تقبل الودائع وتمنح القروض وتوظف الاستثمارات وتؤدي مجموعة وتؤدي مجموعة من الخدمات المرتبة بها وفقا لقواعد وأعراف مصرفية متداولة في السوق المصرفي وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمحددة مقدما.⁴

¹ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 24.

² فائزة اللبان، القطاع المصرفي في الاقتصاد الإسلامي، دار اليمن، الجزائر، 2002، ص 22.

³ شاكر القزويني، مرجع سابق، ص 25.

⁴ الدسوقي، حامد أبو زيد، إدارة البنوك(1). مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، ص 25.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

2.نشأة البنوك وتطورها: إن البدايات الأولى للعمليات المصرفية ترتقي إلى عهد بابل (العراق القديم) بلاد ما بين النهرين "LAMISOPOTAIME" في الألف الرابع قبل الميلاد، أما الإغريق فقد عرفوا قبل الميلاد بأربعة قرون بدايات العمليات التي تزاولها البنوك المعاصرة لتبادل العملات وحفظ الودائع ومنح القروض، أما فكرة الاتجار بالنقود فقد بدأت في العصور الوسطى بفكرة الصراف "الصيرفي" الذي يكتسب دخله من مبادلة العملات سواء عملات أجنبية أو محلية.

أما البنوك بشكلها الحالي فقد ظهرت في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى، القرن الثالث عشر والرابع عشر بعد ازدهار المدن الإيطالية خاصة على إثر الحروب الصليبية.

وقد تطورت ممارسة الصيرفة فيما بعد ذلك من قبول الودائع، مقابل شهادات اسمية إلى ظهور الشيك، وكذا استثمار الودائع التي لديهم لاقتراضها للأفراد نظير فائدة، ولم تقف ممارسات الصيرافة عند هذا الحد فقد أخذوا يسمحون لعملائهم بسحب مبالغ تتجاوز أرصدة ودائعهم (وهذا هو السحب على المكشوف)، وهكذا تطورت الممارسات المالية من صراف إلى بيت صيرفة ثم إلى بنك.

وأقدم بنك حمل هذا الاسم في التاريخ هو بنك برشلونة 1401، أما أقدم بنك حكومي فقد تأسس البنديقية (فنيسيا) سنة 1587 باسم بنك "Banca Della Pizza Di Rialita"، وجاء بعده بنك أمستردام 1609 الذي أنشأته بلدية أمستردام لكي ترعى حسن تسييره وتضمن ودائعه.

وقد زادت وظائف البنوك فبالإضافة إلى الخصم فقد توسعت في الاقتراض والتسهيلات الائتمانية وخلق النقود. وبمجيء الثورة الصناعية والدخول في عصر الإنتاج الكبير القائم على تقسيم العمل و الذي يحتاج تسييره لأموال كبيرة، أخذت البنوك تتوسع هي الأخرى في القرن التاسع عشر، وتأخذ شكل شركات مساهمة، واعتبارا من النصف الثاني من ذلك القرن ازداد عدد البنوك المتخصصة في الإقراض متوسط وطويل الأجل وهو ضروري لتكوين رأسمال ثابت.

وفي أواخر القرن التاسع عشر بدأت حركة تركيز "concentration" البنوك بواسطة الاندماج "fision" أو بطريق الشركة القابضة "HOLDING" وقد اتسع نطاق حركة التركيز بعد الحرب العالمية الأولى في معظم البلدان الرأسمالية.

وقد صاحب ذلك ازدياد تدخل الدولة في تنظيم أعمال البنوك فقصرت حق إصدار الأوراق النقدية (البنكنوت)، على بنوك معينة عرفت بالبنوك المركزية في حين ظلت البنوك التجارية متخصصة في تمويل العمليات التجارية وخاصة خلق نقودا لودائع.

وقد رأينا من هذا السرد المختصر لتاريخ البنوك كيف أنها ورثت فعاليات التاجر (الذي يقبل الودائع)، والصائغ (الذي يقبل الودائع المعدنية)، والصيرفي (الذي يبادل العملات)، والمرابي (الذي يقرض الغير بالربا)، ثم أضافت تلك الفعاليات أخرى متعددة.¹

¹ شاكر القزويني، مرجع سابق الذكر، ص 25.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

المطلب الثاني: أنواع البنوك ووظائفها.

يأخذ الجهاز المصرفي شكل هرم يقف في قمته البنك المركزي، وفي طرفي قاعدته توجد البنوك التجارية من ناحية والبنوك المتخصصة من الناحية الأخرى، وسنتطرق بالدراسة لهذه الأنواع من البنوك.

1. البنك المركزي:

أ- تعريفه: يقوم البنك المركزي حالياً بأداء الكثير من الأعمال ذات الطبيعة المختلفة مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق موجز للبنك المركزي فأى تعريف للبنك المركزي مشتق من وظائفه، وهي تختلف من وقت لآخر، وبمرور الزمن تطورت وظائف البنك المركزي حتى أصبح من الصعب إعطاء تعريف موجز وثابت للبنك المركزي، ومع ذلك يمكن تعريف البنك المركزي.

- يعطي (فيرا سميت) "VERA SMITH" التعريف الأول للصيرفة المركزية: " هو نظام صيرفي يتولى فيه بنك واحد إما باحتكار كامل أو جزئي لإصدار الأوراق النقدية"¹
- البنك المركزي " هو المؤسسة التي تستطيع التحكم في العرض الإجمالي لوسائل الدفع وهذا بدوره يسوق إلى القول بأن البنك المركزي يستطيع إلى حد ما أن يعمل على المحافظة على القوة الشرائية للعملة في الداخل و أن يعمل كذلك على حماية سعر صرف العملة، أي قيمتها بالنسبة للعملات الأجنبية الأخرى، والواقع أن البنوك المركزية بوظائفها الحديثة لم تكن توجد قبل بداية القرن العشرين وأن تاريخ أسلافها يرجع إلى منتصف القرن السابع عشر عندما سجلت بنوك الإصدار الأولى ظهورها في السويد عام 1650 ثم في إنجلترا 1694.²
- ويرى شو "SHAW" البنك المركزي بأنه ذلك البنك المسئول عن تنظيم حركة الائتمان.
- أما "KISCH" و "ELKIN" فقد اعتبرا أن الوظيفة الأساسية هي أن البنوك المركزية مسئولة عن تحقيق الاستقرار النقدي .

بعد سرد هذه التعاريف و الآراء لمختلف الاقتصاديين وهناك آراء أخرى يمكن اعتبار وبصفة عامة البنك المركزي على رأس التركيب النقدي والمصرفي في البلد إذ يؤدي تواجده إلى تحقيق مصلحة الاقتصاد الوطني.

ب-وظائف البنك المركزي: للبنك المركزي عدة وظائف أهمها :

- الرقابة على البنوك العاملة في السوق لضمان تنفيذ الخطة المحددة لكل منها بما يساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لخطة التنمية في البلاد خاصة في مجالات التمويل والاستثمار.

¹ ضياء مجيد موسوي ، اقتصاديات النقود والبنوك ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2002 ، ص 243.

² نبيل سدره محارب ، النقود والمؤسسات المصرفية ، مكتبة النهضة المصرية ، مصر ، الطبعة الأولى 1968 ، ص 386.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

- تقرير نسب الاحتياطي والسيولة القانونية والتي يجب أن تحتفظ بها البنوك للحد من الآثار السيئة التي تواجه البنك عند عدم مقدرته على سداد التزاماته تجاه أصحاب الودائع وكذلك الاحتفاظ بقيمتها لديه.
 - تمويل البنوك والمساهمة في العمليات الائتمانية معها ومساعدة البنوك عند مواجهتها لأي تعثرات نقدية.¹
 - بنك إصدار، يتمتع البنك المركزي باحتكار إصدار الأوراق النقدية، إذ لا يسمح القانون لأي بنك آخر القيام بهذه الوظيفة التي تعتبر أهم وظائف البنك المركزي.
 - بنك المقاصة المركزية، إن مركزية المقاصة وتسوية الفروقات بين المصاريف المتعددة أصبحت وظيفة طبيعية يقوم بها البنك المركزي إذ تحتفظ المصاريف التجارية باحتياطات نقدية لدى البنك المركزي، ومن ثم يصبح من السهل تسوية حسابات المصاريف في دفاتر البنك المركزي، وتقوم عملية المقاصة على أساس أن استخدام الشيكات في تسديد قيمة المعاملات اليومية والسحب على ودائع الأفراد لذي
 - البنوك تجعل بعضها دائرة وأخرى مدينة، فالبنك المدين يسحب على البنك المركزي شيكا لصالح البنك الدائن وهذه الطريقة يقوم البنك المركزي بمقاصة حسابات البنوك.
 - بنك الدولة وكيلها ومستشارها تقوم البنوك المركزية في كل الدول بوظيفة وكيل الدولة ومستشار لها في المسائل المالية.
 - القيم على احتياطات الدولة من العملات الأجنبية، أصبح البنك المركزي في العديد من البلدان بنكا مركزيا للتحويل، إذ يحصل على الفائض من العملات الأجنبية عندما يكون الميزان الحسابي لصالح البلد، ويسد النقص الواجب مواجهته عندما يكون الميزان في غير صالح البلد.
 - آخر ملجأ للإقراض.²
- وفي إطار سياسته العامة يجب أن تخضع المؤسسات المالية البنكية والغير بنكية إلى اللوائح والتوجيهات التي يصدرها سواء تعلق ذلك بحجم السيولة التي يجب أن تحتفظ بها أو القروض التي تقدم على منحها، كما يجب أن تخضع إلى القواعد التي يحددها عندما تتدخل في السوق النقدية.
- وبالإضافة إلى ذلك فإن البنك المركزي يتدخل في سوق الصرف من أجل دعم العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية إذ استدعت الضرورة ذلك.
- 2. البنوك التجارية:** تعتبر البنوك التجارية أو بنوك الودائع الحديثة امتدادا طبيعيا للمؤسسات المالية القديمة التي كان الأفراد يدعون لديها أموالهم للمحافظة عليها نظير عمولة إيداع، وقد سبقت الإشارة إلى أن هذه المؤسسات كانت تقوم بإصدار شهادات إيداع تثبت لأصحابها حقهم في سحب المبالغ المودعة وسنحاول تقديم بعض البنوك التجارية.

¹ لدسوقي، حامد أبو زيد، مرجع سابق الذكر، ص 37.

² ضياء مجيد موسوي، مرجع سبق ذكره، ص 246، 273.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

ب. تعريفها:

- يقصد بالبنك التجاري المؤسسة التي تمارس عمليات الائتمان (الإقراض والاقتراض) إذ يحصل البنك التجاري على أموال العملاء فيفتح لهم ودائع ويتعهد بتسديد مبلغها عند الطلب أو لأجل، كما يقدم القروض لهم وتعتبر عملية خلق النقود وحفظ الودائع أهم وظيفة تقوم بها البنوك التجارية في الوقت الحاضر.
 - البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار و الاستثمار المالي في الداخل و الخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما تتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وذلك وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي.¹
 - البنوك التجارية هي مشروعات رأسمالية هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل نفقة ممكنة وذلك بتقديم خدماتها المصرفية أو خلقها نقود الودائع، وهي غالبا ما تكون مملوكة للأفراد أو المشروعات في شكل شركات مساهمة.²
 - المؤسسات المالية النقدية أو البنوك التجارية هي نوع من الوساطة المالية التي تتمثل في مهمتها الأساسية في تلقي الودائع الجارية للعائلات والمؤسسات والسلطات.
 - العمومية، ويتيح لها تلك القدرة على إنشاء نوع خاص من النقود هي نقود الودائع.³
- وخلاصة القول أن البنوك التجارية أو بنوك الودائع أصبحت في نهاية الأمر تأخذ شكل مؤسسات تقوم بقبول الودائع من الجمهور وتقديم القروض لطالبيها في الحدود التي لا تؤثر على قدرتها على مقابلة مسحوبات أصحاب الودائع ولم يقف تطور وظائف البنوك التجارية عند حد إقراض جانب من الودائع المتراكمة لديهم بل لقد تجاوز الأمر ذلك إلى حد تقديم القروض للجمهور من ودائع غير موجودة بالفعل تقوم البنوك نفسها بخلقها أي أن البنوك بتعبير آخر استطاعت أن تزيد من مواردها لمقابلة الزيادة في القروض التي تقوم بتسييرها.
- ب- وظائف البنوك التجارية: يمكننا أن نجمل وظائف البنوك التجارية الحديثة بوجه عام فيما يلي:
- قبول الودائع التي قد يكون بعضها تحت الطلب وبعضها الآخر لأجل أو ودائع ادخارية.
 - تقديم القروض والسلفيات القصيرة الأجل التي لا يتجاوز أجلها عاما واحدا.
 - خصم الأوراق التجارية (الكمبيالات والسندات الاذنية) التي لا يزيد أجلها عادة عن ستة أشهر.

¹ - الدسوقي ، حامد أبو زيد ، مرجع سابق ، ص 27.

² - مصطفى رشيد شيحة ، الاقتصاد النقدي والمصرفي ، الدار الجامعية ، مصر ، 1985 ، ص 193.

³ - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2002 ، الجزائر ، ص 12.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

- التعامل بالبيع والشراء في العملات الأجنبية.
 - بيع وشراء الأوراق المالية (الأسهم والسندات) لحسابها ولحساب عملائهم.
 - إصدار الأوراق المالية في شكل أسهم وسندات نيابة عن عملائها وتسويق هذه الأوراق في سوق رأس المال.
 - تأجير الخزائن الحديدية والخزائن الليلية والمخازن للعملاء.
 - القيام بعمليات التحويلات النقدية بين بعضهم البعض.
 - إصدار خطابات الضمان التي يطلبها العملاء.
 - القيام بتحصيل شيكات وكمبيالات العملاء وسداد ديونهم نيابة عنهم.
 - تقويم بعض البنوك التجارية الكبيرة في البلاد المتقدمة بوظيفة أمناء الاستثمار لحساب عملائها.
3. البنوك غير تجارية: تقوم البنوك غير تجارية بدور هام في عملية التنمية الاقتصادية في المجتمع، حيث تقوم بدور حيوي في توفير التمويل اللازم للوحدات الإنتاجية في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وهو تمويل لأجل طويلة يتفق وطبيعة معظم الوحدات الإنتاجية مما يساعد على زيادة حجم وتوسيع نطاق نشاط الوحدات الإنتاجية القائمة وتشجيع إقامة وحدات إنتاجية جديدة في القطاعات المختلفة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة الناتج المحلي وتوفير فرص عمل إضافية في المجتمع.
- وتتمثل البنوك غير تجارية التي تندرج تحت سوق رأس المال في خمسة أنواع أساسية:
- أ- البنوك المتخصصة: وتتمثل في:
- البنوك الصناعية: تختص هذه البنوك بتمويل النشاط الصناعي في المجتمع بهدف النهوض بالصناعة وإنشاء المؤسسات الصناعية وتقديم المساعدات للصناعات القائمة في شكل موارد خام وآلات وتوفير السلف الصناعية بضمان عيني أو شخصي بأجل مختلفة، فهي تقوم على تقديم التمويل اللازم لإنشاء المشروعات الصناعية، وعمليات التوسع فيها، وهذا النشاط التمويلي للبنوك الصناعية يأخذ الطابع طويل الأجل، حيث أنه يساهم في تكوين رأسمال للمشروعات، ومن ثم يكون سداده، مما يتحقق من فوائض مالية لدى هذه المشروعات والتي عادة ما يستغرق فترة ذات طابع طويل الأجل، كما تقوم البنوك الصناعية بتمويل العمليات الجارية للوحدات الصناعية عن طريق توجيه جزء من مواردها نحو تمويل شراء المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة وتامة الصنع اللازمة لتلك الوحدات الصناعية.¹
 - البنوك الزراعية: تقوم هذه البنوك على تقديم التمويل الزراعي بغرض تحقيق التوسيع الأفقي والرأسي في القطاع الزراعي، وتحقيق على معدلات للتنمية الزراعية في المجتمع، ومما لا شك فيه أن

¹ - محمد يونس عبد المنعم ، النقود وأعمال البنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية ، مصر ، ص 279.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

الائتمان الزراعي يحتل أهمية خاصة في الدول النامية، ويرجع ذلك إلى الأهمية النسبية الكبيرة التي يحتلها القطاع الزراعي كمصدر رئيسي للإنتاج واستيعاب قوة العمل في هذه الدول ويندرج جانباً هاماً من عمليات البنوك الزراعية تحت سوق النقد حيث تقوم هذه البنوك بتقديم تسهيلات ائتمانية لأغراض تمويل النشاط الزراعي وهي موسمية بطبيعتها، أي قصيرة الأجل كما يقوم على جذب قدر كبير من ودائع القطاع الزراعي أفراد أو تعاونيات زراعية وهي ودائع معظمها لا تتجاوز السنة.

أما النشاط الرئيسي للبنوك الزراعية فيتمثل فيما تقدمه من قروض لأغراض التنمية الزراعية ولذا فهي تقوم بتقديم التمويل اللازم لعمليات استصلاح الأراضي واستزراعها وإقامة السدود وحفر قنوات وتربية الحيوانات وعمليات التصنيع الزراعي وغير ذلك، والطابع العام لهذه القروض متوسط وطويل الأجل، وتحديث أثار واضحة بالنسبة لعملية التنمية الاقتصادية ونظراً لما يترتب عليها من ازدياد حجم المشروعات الزراعية وما يصاحب ذلك من زيادة فرص العمل الزراعي.

- **البنوك العقارية:** تقوم البنوك العقارية بتقديم الائتمان اللازم لتمويل شراء الأراضي وإقامة المباني والتعمير وإنشاء المدن الجديدة، ومعظم نشاط البنوك العقارية يغلب عليه الطابع طويل الأجل حيث تصل آجال بعض القروض إلى ثلاثين عاماً في بعض الأحيان، وغالبية هذه القروض تسدد على أقساط سنوية أو نصف سنوية بعد إعطاء فترة سماح لإعطاء المقترض فرصة لاستكمال مشروعه وبدأ تحقيق موارد يتم منها السداد.

ولما كانت استخدامات البنوك العقارية يغلب عليها الطابع طويل الأجل، فإن الأمر يتطلب أن تتوافر لها موارد من ذات الطبيعة أي طويلة الأجل.

ولتحقيق الملائمة بين موارد واستخدامات هذه البنوك نجد أن مواردها تتمثل الموارد الذاتية (رأس المال، الاحتياطات و المخصصات) وإصدار سندات طويلة الأجل، بضمان عقارات زراعية، وعقارات مبنية، كما تحصل على جزء هام من مواردها عن طريق الاقتراض طويل الأجل من البنك المركزي والبنوك الأخرى، وبعض مؤسسات سوق المال مثل شركات التأمين.¹

ج. **البنوك الإسلامية:** وهي مجموعة من المصارف حديثة النشأة والتي تسعى إلى نبذ سعر الفائدة كأساس للتعامل بين المصرف وعملائه، وإتباع قواعد الشريعة الإسلامية السمحاء في المعاملات المالية، وقد أنشأت عدة مصارف من هذا النوع منها، بنك دبي الإسلامي، والبنك الإسلامي للتنمية بالمملكة العربية السعودية، وبنك فيصل الإسلامي بمصر، ويجوز للمصرف الإسلامي استيفاء عمولة معلومة تغطي تكاليف إدارة حسابات القروض وقيدتها، ويعتبر كل قرض يقدمه للعملاء قرضاً حسناً بلا فوائد.²

¹ - محمد يونس عبد المنعم ، مرجع سابق ، ص 291.

² - عقيل جاسم عبد الله ، النقود والبنوك منهج نقدي ومصرفي ، دار مكتبة الحامد ، عمان الطبعة الأولى 1999 ، ص 281.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

د. بنوك (مصارف) الاستثمار: من الصعب وضع تعريف محدد لمصارف الاستثمار وذلك لتعدد الأنشطة التي تضطلع بها في الوقت الحالي إذا كانت الأعمال التقليدية لها في الماضي تقتصر على قبول الأوراق التجارية بهدف تمويل التجارة الخارجية وتوفير الأموال اللازمة للمقترضين في الخارج بطرح الأسهم والسندات في الأسواق المحلية لرأس المال، أما في الوقت الحالي فقد امتد نشاطها ليشمل التمويل المحلي، وإدارة الاستثمارات وتقديم المشورة في المجالات الاندماجية، وتمويل عمليات البيع الآجل، كما تلعب دورا هاما في الأسواق المالية الدولية.¹

هـ. مصارف الادخار: نشأت هذه المصارف لأول الأمر في شكل وحدات مصرفية صغيرة مختلفة التبعية إلا أنها في معظمها قد بدأت في التبعية لنظام البريد، وتطورت فكرتها وأصبحت أقرب وسيلة للمدخر لإيداعه أمواله فيها، وتتميز هذه المصارف بانخفاض الحد الأدنى للإيداع إلى الحد الذي يمكن من تجميع المدخرات الشعبية، وقد نالت هذه المصارف شعبية ضخمة ووجدت المؤازرة من الأفراد لسببين أولهما الانتشار الكبير والاقتراب البالغ من المدخرين، وثانها لاستثمار الجزء الأكبر من إيراداتها، في المنطقة التي يقع فيها المصرف، مما يشعر أفراد المنطقة بالولاء للمصرف.²

و. بنوك (مصارف) تمويل المحليات: وتهدف مصارف تمويل المحليات إلى توفير التمويل اللازم للمشروعات الاقتصادية والاجتماعية للسلطات المحلية، وذلك في شكل قروض غالبا ما تكون طويلة الأجل، وبتكلفة تتناسب مع حاجات ومشروعات السلطة المحلية، وتعمل على الاهتمام بتحليل الربحية القومية للمشروعات المحلية، وتحديد أثر هذه المشروعات في تقديم خدمات تؤدي لرفاهية المجتمع المحلي.³

المطلب الثالث: خصائص النشاط البنكي.

تقاس فعالية مراقبة التسيير على مستوى البنوك بمدى مواكبتها لخصوصيات النشاط البنكي وتعقيده.⁴

1. المخاطرة:

- مخاطر مالية: وتتمثل في خطر السيولة وخطر المعدلات (النسب) ...إلخ
- مخاطر الفرق المقابل: الخطر المتعلق بالزبائن، خطر الدفع.
- أخطار تجارية: خطر الإنتاج، خطر السوق، ...إلخ
- أخطار التسيير الداخلي: بدأ مفهوم الخطر في لب النشاط البنكي له تأثير متغير على مردودية حصص التسيير ومهام البنك، بالمقابل مراقبة التسيير يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العقوبات القانونية المربوطة بعامل الخطر البنكي.

¹ - المرجع نفسه ، ص 278.

² - عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سابق ، ص 280.

³ - المرجع نفسه ، ص 281.

⁴ - عداسن مراد ، بلجيلالي مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 ، 14.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

2. الترابط والتضاعف :

- أ- النشاط البنكي يخلق منتج مرتبط: إن مفهوم المنتج المرتبط يعرف عند الإنتاج وعند الاستهلاك أي أن مرحلة إنتاج واحدة تعطي منتوجين أو أكثر أو استهلاك منتج ما يستلزم استهلاك منتوجات أخرى.
- ب- البنك مؤسسة متعدد المنتوجات: هناك عدد كبير من المنتوجات التي تعرضها البنوك لزبائنها لكن ما هو المنتج البنكي وما هي خصائصه؟

يتشكل المنتج البنكي من مجموعة كبيرة من أنواع الخدمات و الخدمات الصافية المتحصل عليها مقابل عمل معين و المتمثل في الاستثمار و التسيير المالي لحافضة الأسهم، الخدمات المختلطة التي تمزج بين العمل و مواد التجهيز و لكن بتوسيع استخدام الإعلام الآلي في البنك، ولقد تطور هذا النوع من الخدمات على حساب الخدمات الصافية، فيتركز نشاط الاستشاري على وسائل حديثة وتقنيات كبيرة تستخدم في اتخاذ القرار ففي الوقت الحالي معظم الخدمات البنكية تستخدم وسائل تكنولوجية متطورة.

ومن أهم مميزات المنتج البنكي:

- يتكون المنتج البنكي في غالبيته من خدمات و بالتالي تكون معنوية وله نتائج متعددة:
 - ✓ لا يمكن حمايته بشهادة ابتكار .
 - ✓ متجانس من بنك إلى آخر ويمكن تفرقة من خلال شروط.
 - ✓ هو غير قابل للهلاك أو التلف لأنه معنوي ومدته طويلة.
- تكون المنتجات البنكية اشتراطية من قبل التقنيين البنكي أو الجبائي و كل تعديل للتقنيين يؤثر على المنتوجات.
- تُفترح المنتوجات مباشرة للزبائن أي لا يوجد بينهم وسطاء مثل بائعي الجملة و التجزئة و بالتالي يجب على البنك أن يقيم علاقات مع مختلف الزبائن و حسب مشاكلهم.

3. النشاط البنكي له هيئة معقدة: هذه ميزة تظهر في جانبيين:

- أ- المصالح العامة: التي لا تدخل مباشرة في نشاط البنك (استغلال) وهي متعددة كمصلحة الدراسات الاقتصادية و المالية، مصلحة التسويق، المصالح القانونية و المنازعات... إلخ، و التي بها عدد كبير من العمال و تكلف مبالغ باهظة و لا تدخل في الاستغلال المباشر.
- ب- التحكم في التسيير و تحسين المردودية: المردودية تكون مؤشر للنتائج الأكثر تركيبة، كما ينبغي تحليل المردودية لغرض التحليل المبدئي للنشاط البنكي مع مراعاة خصوصياته، فقياس التكاليف و المردودية يكون عامل مهم مطلوب لمراقبة التسيير و تسمح بدراسة عالية وفعالية في التسيير.

المبحث الثاني: المحيط القانوني والاقتصادي للبنوك

ورثت الجزائر غداة استقلالها نظاما مصرفيا واسعا لكنه تابع للأجنبي وقائم على أساس الاقتصاد الحر الليبرالي ولما كانت المنشآت المصرفية التي هي للاقتصاد الوطني بمنزلة القلب من الجسم لم يكن أمام الجزائر المستقلة سوى تأميمها وهذا ما تقرر فعلا سنة 1966، وقد انعكست طبيعة النظام الاقتصادي الوطني المتبع آنذاك والمستند أساسا على مبادئ وقواعد الاقتصاد الاشتراكي على طبيعة النظام المصرفي الذي كانت تتمثل خصائصه فيما يلي:¹

- البنوك التي ظهرت بعد قرارات التأميم، كانت بنوك عمومية ومن تم عدم حرية البنوك في اختيار التمويلات التي تراها مناسبة.
 - قرارات التمويل ترتبط بقرارات الاستثمار التي ترتبط بدورها بقرارات هيئة التخطيط.
 - تكريس مبدأ التخصيص في تمويل القطاعات بين البنوك و تداخل الصلاحيات بين المؤسسات المالية العاملة (الخبزينة، البنك المركزي، البنوك التجارية).
 - توزيع القروض من طرف البنوك يضمه سوى حسن نية الدولة مما أدى إلى تراكم ديون البنوك على المؤسسات العمومية.
 - موقع البنوك التجارية والبنوك المركزية في مستوى واحد مما يؤدي إلى عدم ممارسة البنك المركزي لسلطته على مختلف البنوك العامة.
- ومن خلال هذه الخصائص التي كانت من معوقات تطور النظام البنكي كانت من العوامل التي سرعت بإدخال إصلاحات عميقة على هذا النظام بهدف إيجاد هوية له أساسها الأول هو المهنية والفعالية وإيجاد المناخ الملائم لتحقيقها وهذا سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: إصلاحات 10/90 وقانون القرض والنقد.

إن وقوع تغيير على مستوى النظام المصرفي لعام 1990 المتعلق بقانون النقد والقرض أحدث تغييرات في كل المعطيات الاقتصادية في الجزائر وفرض أفكار ليبرالية في تسيير النظام المصرفي وفق عدة تعديلات وتركيبات للنظام المصرفي.

¹ عداسن مراد ، بالجيلالي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 20-21.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

1. مضمون إصلاح 90 / 10¹: لتعجيل بالإصلاحات الاقتصادية للبلد أصدر قانون النقد والقرض بموجب القانون رقم 90 / 10 في 14/04/1990 الذي يعتبر نصا تشريعيًا يعكس بحق اعتراف بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي فهو يأخذ سمة التعريف بالقانون الأساسي للبنك المركزي الجزائري وبنظام البنوك والقرض في آن واحد فهو:

- يجعل هيكل النظام المصرفي أرضية لعصرنته.
- يعطي للبنك المركزي الجزائري استقلالية.
- يمكن للبنك المركزي من استعادة صلاحياته التقليدية الخاصة بالبنوك المركزية وتندرج هذه المحاور بالتأكيد ضمن الأفكار الرئيسية التي يحملها هذا القانون إذ يحدث فعلا قطعيا مع ما كان سائد من قبل حيث لا يقتصر دور هذا القانون على ضمان استقلال نسبي نظامي و وظيفي للبنك المركزي من خلال المهام والأهداف بل يزيل كل العراقيل أمام الاستثمار الأجنبي فهو يعتبر من القوانين الأساسية للإصلاحات أو جهاز تشريعي جديد لدعم الإصلاحات الاقتصادية المبرمة في 1988 من طرف السلطات السياسية للبلد.

2. مسار التطور الجديد الذي جاء به قانون 90 / 10²:

أ- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: قد تبني قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين الدائرتين الحقيقية والنقدية ويعني ذلك أن القرارات لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على أساس التخطيط بل أصبحت تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية وبناء على الوضع السائد و الذي يتم تقريره من طرف هذه الأخيرة.

إن تبني هذا المبدأ في قانون النقد والقرض يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف نلخص أهميتها فيما يلي:

- استعادة البنك المركزي لدوره في قمت النظام النقدي والمسؤول الأول عن تسيير السياسة النقدية .
- استعادة الدينار لوظائفه التقليدية وتوحيد استعماله داخليا بين المؤسسات العمومية و العائدات والمؤسسات الخاصة.
- تحرير السوق النقدية وتنشيطها واحتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي.
- خلق وضع ملائم لمنح القروض، يقوم على شروط غير تمييزية على حسب المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة .

¹-عداسن مراد ، بالجيلالي مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

² نفس المرجع، ص 42 ، 43 ، 44.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

- تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك لاتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض.

ب- الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميز لية الدولة:

اعتمد قانون النقد والقرض على مبدأ الفصل بين الدائرة النقدية و دائرة ميزانية الدولة، فالخزينة لم تعد حرة في اللجوء إلى عملية القرض وتمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي، لم يعد يتميز بتلك التلقائية، بل أصبح يخضع إلى بعض القواعد ويسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:

- استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاظم للخزينة.
- تقليص ديون الخزينة اتجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.
- تهيئة الظروف الملائمة كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال.
- الحد من الآثار السلبية المالية العامة على التوازنات النقدية.

ج- الفصل بين دائرة ميز لية الدولة ودائرة القرض:

كانت الخزينة تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية، حيث همش النظام البنكي وكان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات وهذا ما خلق غموض كبير على مستوى نظام التمويل حيث جاء قانون النقد والقرض لإزالة عملية منح القروض من وظائف الخزينة لبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة، وبالتالي أصبح النظام البنكي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية، ويسمح الفصل بين هاتين الظاهرتين لتحقيق:

- تناقص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.
- استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية وخاصة تلك المتمثلة في منح القروض.
- أصبح توزيع القرض لا يخضع إلى قواعد إدارية، وإنما يرتكز أساساً على مفهوم المردودية الاقتصادية للمشاريع.

د- إنشاء سلطة نقدية وحييدة ومستقلة:

كانت السلطة النقدية قبل هذا الإصلاح مشتتة في مستويات عديدة، فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية، والخزينة في أي وقت كانت تلجأ إلى البنك المركزي لتمويل عجزها وكانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية والبنك المركزي يمثل السلطة النقدية لاحتكاره امتياز إصدار النقود، ولذلك جاء قانون النقد والقرض ليلغي هذا التعداد في مراكز السلطة النقدية، وكان ذلك بإنشاء

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

سلطة نقدية وحيدة ومستقلة، هي هيئة جديدة تدعى مجلس النقد والقرض وجعل قانون النقد هذه الهيئة:

- وحيدة ليضمن انسجام السياسة النقدية .
 - مستقلة، ليضمن تنفيذ السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية
 - موجودة في دائرة نقدية، لكي يضمن التحكم في تسيير النقد ويتفادى التعارض بين الأهداف النقدية.
- و- وضع نظام بنكي على مستويين:

قد كرس قانون النقد والقرض مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين، ويعني ذلك التمييز نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقرض، وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلاً بنكاً للبنوك يراقب نشاطها ويتابع عملياتها، كما أصبح الملجأ الأخير للإقراض في التأثير على السياسات الإقراضية للبنوك.

المطلب الثاني: نقائص قانون النقد والقرض والتعديلات التي تعرض لها.

إن تطبيق هذا الأخير على أرض الواقع اصطدم بالعديد من المشاكل، على أساس أنه نقطة تحول من الاقتصاد المخطط إلى السوق، في حين أن جل المؤسسات الاقتصادية العمومية لا تزال تسيير بنفس النظام القديم، وعليه فقد برزت العديد من النقائص يمكن إبراز البعض منها:

1. نقائص قانون النقد والقرض: إن تطبيق هذا الأخير على أرض الواقع اصطدم بالعديد من المشاكل يمكن إبراز البعض منها فيما يلي¹:

- إن هذا القانون قد أعطى صلاحيات واسعة للبنك المركزي تفوق قدراته التقنية والمؤهلات البشرية.
- صعوبة تجسيد العلاقة بين كل من الخزينة العمومية والبنك المركزي على أرض الواقع نظراً للخلل الناتج عن الموازنة بين النفقات والإيرادات.
- إن المبادئ التي جاء بها هذا القانون تتماشى واقتصاد السوق، في حين أن المؤسسات العمومية عاجزة، الشيء الذي دفع بالسلطات إلى اتخاذ إجراءات التطهير وإعادة رسملة هذه الأخيرة.
- إن سياسة الإقراض التي جاء بها هذا القانون لا تتماشى والواقع الذي تمر به البلاد من خلال تحديد سعر الفائدة والذي لم يكن في صالح البنوك، الشيء الذي أحجم دخول بنوك أجنبية في بادئ الأمر .

¹ محمد بوهزة ، النظام المصرفي بين البنوك التقليدية و بنوك المشاركة ، المنتدى الوطني الأول ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2004 ، ص 06.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

2. تعديلات قانون النقد والقرض 90 / 10 : بعد مرور أكثر من عشرية من الزمن على صدور قانون النقد والقرض رقم 90 / 10، وبداية تطبيقه والعمل به، ومن أجل ضمان فعالية البنك المركزي في تحقيق أهدافه المسطرة، فقد تعرض هذا القانون إلى بعض التعديلات والتي نوضحها كما يلي¹:

أ- الأمر 01 / 01 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض 90 / 10 : جاء أول تعديل لقانون النقد والقرض 90 / 10 عن طريق أمر رئاسي، وهو الأمر 01 / 01 المؤرخ في 27 فيفري 2001، حيث مس هذا التعديل وبصفة مباشرة الجوانب الإدارية في تسيير البنك المركزي فقط، دون المساس بصلب القانون ومواده المطبقة.

ب- الأمر 03 / 10 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض 90 / 10 : جاء التعديل الثاني لقانون النقد والقرض 90 / 10 عن طريق الأمر الرئاسي 03 / 10 المؤرخ في 26 أوت 2003 ليدخل ضمن الالتزامات الدولية للجزائر في الميدان المالي والمصرفي من أجل تكيف نظام أمنها المالي مع المقاييس العالمية ويهدف التعديل إلى :

- تمكين بنك الجزائر من ممارسة صلاحياته بشكل أفضل من خلال الفصل داخل بنك الجزائر بين مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض وتوسع صلاحيات المجلس الذي تخول له اختصاصات في مجال السياسة النقدية وسياسة الصرف والتنظيم والإشراف.
- تعزيز التشاور بين بنك الجزائر والحكومة في المجال المالي، وذلك عن طريق إعلام مختلف المؤسسات الدولية بتقارير دورية وإنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر و وزارة المالية لإدارة الأرصدة الخارجية و المديونية الخارجية، واعتماد إجراءات كفيلة بإتاحة تسيير نشاط المديونية العمومية وتحقيق سيولة أفضل في تداول المعلومات المالية .
- تهيئة الظروف من أجل حماية أفضل للبنوك وادخار الموظفين، ويذكر خبراء أن الأمر الرئاسي يكرس محاولة رهن ذهب الجزائر في الخارج، وأيضا لإلغاء دور بنك الجزائر في رقابة أموال المحروقات الناتجة عن الصادرات اليومية للنفط.

إضافة إلى الأهداف السابقة الذكر، فإن هذا التعديل يهدف إلى ما يلي :

- إنشاء هيئة مراقبة تسهر على ضمان مركزية المخاطرة والمستحقات غير المدفوعة وإشراك الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية في عملية المراقبة
- تحديد صلاحيات اللجنة المصرفية

¹ بالهاشي جيلالي طارق، الإصلاحات المصرفية في الجزائر، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة البليدة، العدد 04، جانفي 2005، ص 61، 62.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

- شروط جديدة لإنشاء بنوك خاصة، ومنها عدم السماح لمالكي البنوك بتمويل مشاريع اقتصادية من البنوك التي يملكوها.

إن مجمل الإصلاحات المالية والمصرفية التي قامت بها الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة "OMC" لا زالت تحتاج إلى المزيد من العمل الجاد لمواكبة التطورات العالمية من جهة ومن جهة أخرى جعل النظام المالي والمصرفي الجزائري يحقق أهدافه المرجوة.

المطلب الثالث: هيكل النظام البنكي على ضوء قانون 10 / 90.

قد أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي الجزائري سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي والسلطة النقدية، أو هيكل البنوك.

ولأول مرة منذ قرارات التأميم، تم السماح للبنوك الأجنبية بأن تقيم أعمالها في الجزائر، كما تم السماح بإنشاء مؤسسات خاصة¹.

1) بنك الجزائر: يعرف قانون النقد والقرض بنك الجزائر في مادته (11) بأنه: "مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، ومنذ صدور هذا القانون أصبح البنك المركزي يسعى في تعامله مع الغير ببنك الجزائر، ويسير بنك الجزائر جهازين: المحافظ ومجلس النقد والقرض

أ- المحافظ ونوابه: يعين المحافظ ونوابه بمراسيم رئاسية لمدة ستة سنوات وخمس سنوات على الترتيب قابلة للتجديد، وتتمثل المهام الأساسية للمحافظ في إدارة أعمال البنك المركزي (اتخاذ مختلف الإجراءات التنفيذية)، كما يقوم بتمثيله لدى السلطات العمومية، والبنوك المركزية التابعة لدولة أخرى والهيئات المالية الدولية.

ب- مجلس النقد والقرض: يؤدي هذا المجلس وظيفتين: وظيفة إدارة البنك الجزائري و وظيفة السلطة النقدية في البلاد ويتشكل مجلس النقد والقرض من:

* المحافظ رئيسا * نواب المحافظ كأعضاء * ثلاثة (أعضاء) موظفين ساميين

يعينون بموجب مرسوم يصدره رئيس الحكومة، كما يعين ثلاثة مستخلفين ليعوضوا الأعضاء الثلاثة إذا اقتضت الضرورة، ومن أهم صلاحيات مجلس النقد والقرض:

- باعتبار مجلس إدارة البنك يقوم بإجراء مداورات حول تنظيم البنك المركزي والاتفاقيات وذلك بطلب من المحافظ، كما يتمتع بصلاحيات شراء الأموال المنقولة والثابتة وبيعها، كما يقوم بتحديد ميزانية البنك.

¹ - عداسن مراد ، بالجيلالي مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 45 ، 46.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

• باعتباره سلطة نقدية يقوم بتنظيم إصدار النقود، يحدد شروط تنفيذ عمليات البنك في علاقته مع البنوك والمؤسسات المالية يسير السياسة النقدية.

(2) البنوك والمؤسسات المالية: لقد أتاح قانون النقد والقرض إمكانية إنشاء عدة أنواع من مؤسسات القرض يستجيب كل نوع إلى الشروط التي تحدد طبيعة النشاط والأهداف.

أ- البنوك التجارية: يعرف قانون النقد والقرض في مادته (114) البنوك التجارية على أنها: " أشخاص معنوي مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون، وبالرجوع إليها نجد:

• جمع الودائع من الجمهور

• منح القروض

• توفير وسائل الدفع و وضعها تحت تصرف الزبائن للسهر على إدارتها

ب- المؤسسات المالية: تعرف المادة (115) من قانون النقد والقرض المؤسسات المالية بأنها " أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية القيام بالأعمال البنكية ما عدا تلقي الأموال من الجمهور ويعني هذا الأمر أن المؤسسات المالية تقوم بالقرض على غرار البنوك التجارية، ولكن دون أن تستعمل أموال الغير، ويمكن القول أن المصدر الأساسي للأموال المستعملة يتمثل في رأس مال المؤسسة المالية وقروض المساهمة والإدارات طويلة الأجل.

ت- البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية: منح قانون النقد والقرض للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية امتياز فتح فروع لها في الجزائر تخضع لقواعد القانون الجزائري، وقد حدد النظام رقم 93 / 01 المؤرخ في 03 جانفي 1993 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية وشروط إقامة فروع البنوك ومؤسسات مالية أجنبية من بينها:

• تحديد برنامج النشاط .

• الوسائل المالية والتقنية المرتقبة.

• تحديد القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية

المبحث الثالث: عوامل تنظيم مر قبة التسيير.

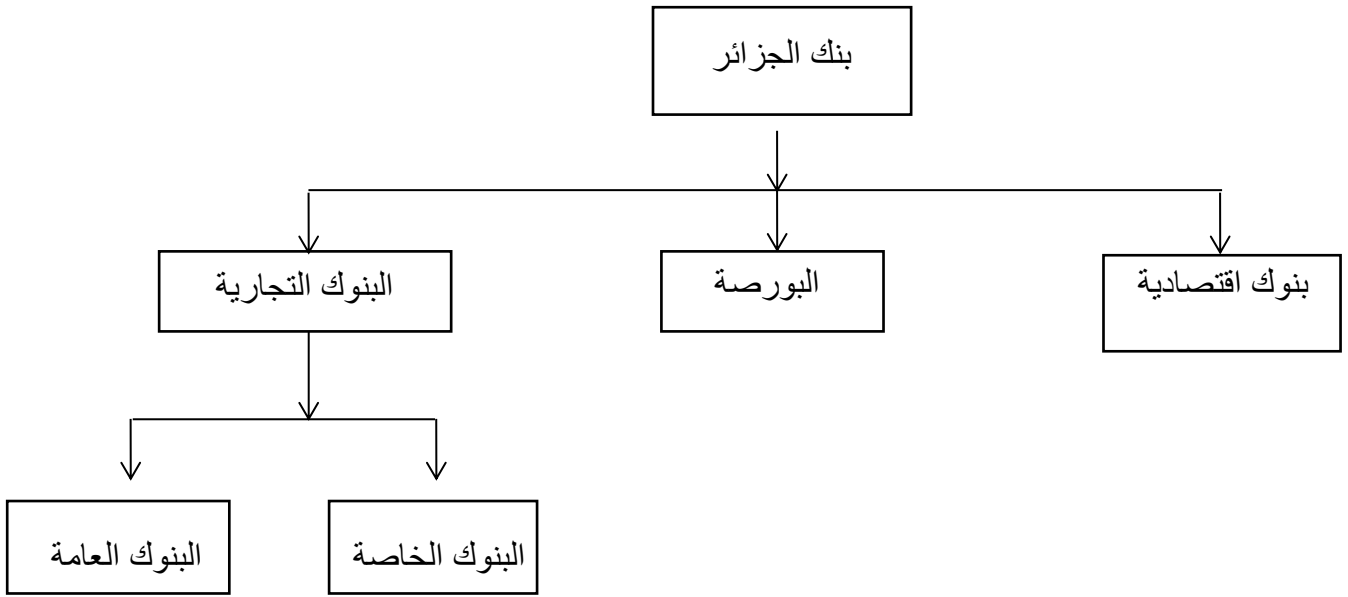
لكي ينجح مسار مراقبة التسيير لابد من توفير واتخاذ مجموعة من الإجراءات في إطار الهيكلية التنظيمية للمؤسسة حيث يقوم مراقب التسيير بتقسيم هذه الأخيرة إلى مجموعة من مراكز المسؤولية

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

لكل منها مسؤول تفوض له السلطات اللازمة لأجل بلوغ الأهداف المحددة، وكذلك وضع نظام معلومات فعال من أجل ضمان فعالية نظام مراقبة التسيير، بالإضافة إلى تحديد علاقة مراقبة التسيير بالمصالح الوظيفية الأخرى.

المطلب الأول: تنظيم البنوك.

يتم النشاط البنكي في بيئة معقدة، هذا ما يسمح بالموازاة بضرورة تعريف المعطيات الضرورية لتحليل التكاليف والمردودية، وهناك عدة جهات نظر في هذا المجال والتي أغلبها متكاملة.¹



المصدر: Sylvie De Coussergues ; Gestion De La Banque ; Edition DUNOD ; Paris ;2^{eme}Edition

1996 ; p113

النظرة بواسطة الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي يصف مختلف أقطاب نشاط المؤسسة، وهناك نوعين من الهياكل التنظيمية التي يمكن استعمالها

- أ- الهيكل التنظيمي الهرمي: هو الهيكل الذي يبين مختلف هيئات المؤسسة، بما في ذلك العلاقات فيما بينها، ودور مراقبة التسيير هنا هو تفصيل هذه البنية ومعرفة نوع هذه العلاقة وطبيعتها، هذه الطبيعة تسمح بـ²:
- ✓ فصل المسؤوليات: مراقبة التسيير تستلزم تحديد متخذي القرار وطرق إرسال واستقبال القرارات، وبالتالي، فمختلف المسؤوليات تكون واضحة إلى غاية الوحدة الإدارية القاعدية.

¹ Sylvie De Coussergues ; Gestion De La Banque ; Edition DUNOD ; Paris ;2^{eme}Edition 1996 ; p113.

² - Sylvie De Coussergues ; Gestion De La Banque ; Edition DUNOD ; Paris ;2^{eme}Edition 1996 ; p113.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

- ✓ تحديد مراكز المسؤولية والريح: الهيكل التنظيمي الهرمي يعطي صورة لنشاط البنك، حيث أن مراكز الأرباح والمسؤولية يمكن أن تكون مبنية انطلاقاً من هذه البنية الأساسية، لأنها مؤهلة للقيام بعدة مفاهيم (المصاريف، المقبوضات و أيضاً المسؤولية).
- ✓ كشف المعطيات التي يجب تعريفها في كل عمليات تحليل التكاليف: المعطيات قد تكون غير ملائمة حيث أن جمع المعطيات غير المفيدة هي عملية باهظة، والهيكل التنظيمي الهرمي المبين للعلاقة بين الهيئات يسمح بتحديد المعطيات الأساسية.
- ب- الهيكل الوظيفي: يعتمد هذا المخطط على نشاط البنك وليس على تنظيمه، ونميز في الشركات الصناعية عموماً ثلاث وظائف أساسية وهي: وظيفة الإنتاج والتي تهتم بالإعداد التقني للمنتجات في الشركة، والوظيفة التجارية، هي التي تضمن بيع المنتجات، أما الوظيفة المالية التي تضمن التوازن في التدفقات النقدية، أما في البنك فهناك تصنيف لمختلف الوظائف:
- ✓ وظيفة الاستغلال: وهي التي تضمن وتحافظ على العلاقة بين المؤسسة والزبائن، وهذه الوظيفة تمارس أساساً في الوكالات ولكن ليس على وجه الحصر، وتشارك في هذه الوظيفة بعض الوحدات مثل البورصة (قاعات الصفقات) أو دوائر الهندسة المالية، ومهمتها الأساسية بيع المنتجات للزبائن.
- ✓ وظيفة الإنتاج: تكمن مهمة هذه الوظيفة في المعالجة الإدارية للنشاطات المطع عليها من طرف وظيفة الاستغلال، ويتعلق الأمر باستقبال حسابات الزبائن وكذا التطبيق الفعلي للنشاطات الناتجة عن وظيفة الاستغلال مثل: التسجيل المحاسبي لحركات الحسابات وكذا إرسال الكشوفات... إلخ
- ✓ وظيفة المساعدة: ويمكن أن نقسم هذه الوظيفة إلى ثلاثة أقسام وهي:
- المساعدة بالأفكار: مصالحي الدراسات وكذا التسويق... إلخ
 - المساعدة بالوسائل: مثل تسيير الأشخاص، والاقتصاد والمحافظة على الممتلكات
 - المساعدة التقنية: الخزينة والمراقبة.
- ويهدف هذا الطرح إلى التعريف بمختلف الوظائف في البنك والمستويات التسلسلية لهذه الوظائف، كما يهدف إلى إبراز أهمية المصالح العامة التي لا تساهم بشكل مباشر في عملية الاستغلال (وظيفة مساعدة)، ومن ثم يمكن أن نعرف مشكل المصاريف غير المباشرة.
- 2) نظرية مصطلح مراكز المسؤولية: يحدد المخطط الوظيفي التسلسلي، التنظيم وكذا مختلف الوظائف في البنك ولا يسمح هذا المخطط دائماً (خصوصاً في الشركات التي تعتمد على التسوية اللامركزية) بتوضيح الوحدات أين تظهر فيها المصاريف والمدخيل.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

يعرف مركز المسؤولية على أنه "وحدة تسيير على رأسها مسؤول بحوزته سلطة يحدد بها الأهداف والوسائل ولديه نظام تسيير خاص به."

ويمكن تحديد عدة أنواع من مراكز المسؤولية من خلال التدفقات المالية:

- أ- مراكز التكاليف: لا تقدم وحدة التسيير إلا التكاليف التي يقتضيها المنتج وكذا الأداء (النشاط)، ومراكز التكاليف عديدة في البنوك ويمكن أن نذكر منها:
 - المراكز العملية: هي التي تقوم بنشاطات محددة منها معالجة الصكوك والتحويلات، تطبيق أوامر البورصة، وتستمد هذه المراكز من وظيفة الإنتاج.
 - مراكز التديم: هذه المراكز ناتجة عن الوظائف المساعدة ذات الخدمات المتنوعة ولكنها غير روتينية وطرق عملها غير سهلة، أي غير قابلة للتنميط مثل الخدمات القانونية والقضائية أو تسيير الأفراد، هذه المراكز يتم إنشاؤها بموازات محددة، لذا فإن نجاعتها تقاس بمدى قدرتها على أداء مهامها في إطار هذه الموازنة.
 - مراكز الهيئات (الهيكل): تحقق أداءات غير معروفة وغير مكررة تكمن مهمتها في ضمان التنسيق الجيد بين النشاطات وتدعم مراكز أخرى مثل المديرية العامة، المحاسبة، وتسيير الأفراد.
 - ب- مراكز الربح: يتم على مستوى هذه المراكز تجميع كل النفقات والإيرادات ولذا فبإمكانها توضيح الهوامش والأرباح التي تسمح بقياس الأداء، ورغم قلة هذه المراكز إلا أنه في البنوك يمكن اعتبار كل من الوكالة ومصالحة تسيير الخزينة ودائرة الهندسة المالية كمركز أرباح.
- 3) النظرة بواسطة فروع الإنتاج: النظريات السابقة لا ترتبط إلا بتكلفة و مردود وظيفة أو مركز يقدم نشاط أو خدمة محددة جيدا، إذ أن إنتاج الخدمات البنكية يتطلب في أغلب الأحيان وضع عدة مراكز والسؤال المطروح هو:

- كيف يمكن تحديد سعر التكلفة لنشاط معين في هذه الظروف؟

تحليل التكاليف بواسطة فروع الإنتاج يمكن أن تكون طريقة لذلك، بمعنى دراسة الطريق الذي يسلكه أمر مطلع عليه بصفة عامة في وكالة من خلال دوائر متعددة وقطاعات في البنك، وهذا حتى يتم تنفيذه حيث أن هذه الفروع لا تظهر في المخطط التنظيمي مما يستدعي إنشاء عدة مراكز يجب أن يتم وضعها بعناية كبيرة.¹

المطلب الثاني: نظام المعلومات.

¹ - IBID ; p 117

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

مهما يكن إطار التحليل المتبني فإن نظام مراقبة التسيير يتطلب عدد كبير من المعلومات التي لا تكون متوفرة لا في المحاسبة العامة ولا في مختلف الإجراءات الإحصائية الموضوعية، ولهذا يجب تنظيم عملية جمع ومعالجة ودوران المعلومات في المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بوجود هيئة تسمى " نظام المعلومات "

1. تعريف نظام المعلومات:

من أجل قيام نظام مراقبة فعال لا بد من وجود نظام معلومات فعال، وقد تطرقنا في الفصل الأول إلى تعريف نظام المعلومات، وسنبرز في هذا المقام الحاجة إليه ودوره وأهدافه.

2. الحاجة إلى نظام المعلومات: يعتبر نظام المعلومات أحد الموارد الأساسية للمنظمة وسلاحها الاستراتيجي في التعامل مع البيئة التي تتصف بالتغير السريع واشتداد حدة المنافسة، ليس فقط على المستوى المحلي وإنما أيضا على المستوى الدولي، فالمعلومات تلعب دورا هاما في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية في بيئة المنظمة تبرز احتياجات وإمكانيات وقدرات المنظمة، وهناك عدد من الاتجاهات في بيئة المنظمة تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود نظام للمعلومات الإدارية، من أهمها¹:

- أ- الاتجاه المتزايد نحو التخصص: منذ أن أدركت المنظمات مزايا التخصص وتقسيم العمل، وهو أحد المبادئ الإدارية التي ناد بها آدم سميث منذ أكثر من مائتي سنة مضت، تزايد الاتجاه نحو التخصص خاصة في مجالات مثل التسويق والتمويل والتي أصبحت أكثر تعقيدا وتخصصا، وكنيجة لذلك تزايد الطلب على المشاركة في المعلومات بين التخصصين، وتزايد الاعتماد على النماذج والأساليب المتطورة في عملية اتخاذ القرارات وتزايدت أهمية الاتصالات بين كافة التخصصات والمستويات في المنظمة، الأمر الذي يتطلب وجود نظام فعال للمعلومات بالمنظمة.
 - ب- ظهور أساليب جديدة في اتخاذ القرارات: مع تطور أساليب اتخاذ القرارات (خاصة الكمية) المتطورة وتزايد الاعتماد على الحاسبات الآلية التي سهلت من استخدام المدير لهذه الأساليب وبرزت الحاجة إلى وجود نظام للمعلومات يمكن من خلاله تغذية نماذج القرارات بالبيانات المطلوبة.
 - ج- الاتجاه نحو اللامركزية: تهدف اللامركزية إلى زيادة فعالية القرارات المتخذة في المنظمة ويؤدي الاعتماد على نظام فعال للمعلومات أيضا إلى التنسيق بين المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.
- الاتجاه نحو التوظيف المؤقت: تزايد الاتجاه بالمنظمات في الدول المختلفة إلى استخدام العمالة المؤقتة للاستفادة من مهارات معينة ولأداء مهام معينة، ولذا ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات يضمن الرقابة على الجودة والتسيير والتأكد مكن إتمام التعاقدات السابقة.

¹ - معالي فهد حيدر ، نفس المرجع السابق ص 42.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

هـ- العولمة: فرضت ظاهرة العولمة نفسها على جميع دول العالم كواقع لا بد من التعامل معه بكل ما تنطوي عليه من إيجابيات وسلبيات، حيث أن مساندة متطلبات العولمة تتطلب أن يكون لدى المنظمات نظام فعال للمعلومات.

و- تزيد الاتجاه نحو اقتصاد الخدمات: مع اتجاه معظم الدول نحو التحول إلى اقتصاد الموجه بالخدمات ومما لا شك فيه أن نظم المعلومات تلعب دورا هاما في قطاع الخدمات حيث توفر المعلومات التي يتم استخدامها لتقديم خدمة أفضل للعملاء.

3. دور وأهداف نظام المعلومات:

- أ- دور نظام المعلومات: يقوم نظام المعلومات بعدة أدوار ووظائف نعرضها على النحو التالي:¹
 - الحصول على البيانات: تتضمن هذه الوظيفة اختيار وتحديد البيانات اللازمة لاحتياجات مراكز القرارات سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية.
 - إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات): وتحدد تعليمات التشغيل بناء على:
 - طبيعة الاستخدام حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات، مواصفات المعلومات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.
 - رأي الخبراء حيث يشترك المتخصصون (مستخدمو المعلومات) في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.
 - تكنولوجيا المعلومات، حيث تحدد التكنولوجيا المستخدمة في الإجراءات التقنية للتشغيل.
 - تشغيل البيانات: وتتضمن هذه الوظيفة تجميع وتحليل البيانات والتحقق من صحتها ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وفقا لإجراءات معدة مسبقا.
 - تخزين البيانات: تحفظ جميع البيانات التي يتم الحصول عليها سواء تم استخدامها أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين البيانات بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.
 - استخراج البيانات: بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المعلومات لترسل إلى الجهة المستخدمة لهذه المعلومات ويختلف شكل المخرجات وفقا للتكنولوجيا المتاحة.

¹ معالي فهدى حيدر ، مرجع سابق ص 43

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

- توصيل المعلومات إلى مستخدميها: يقوم نظام المعلومات بتوصيل المعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لاحتياجات مراكز القرارات بالمنظمة ولا يجب أن تقتصر تلك الوظيفة على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها، بل لابد من التأكد من مدى تلبية نظام المعلومات لاحتياجات متخذ القرار من المعلومات .
- ب- أهداف نظام المعلومات: هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها من أهمها:¹
 - تحقيق الكفاءة: تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة.
 - الوصول إلى الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.
 - تحسين أداء الخدمة: تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة، وليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدهم على مدار اليوم.
 - تطوير المنتج: تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات الخاصة في بعض الصناعات مثل البنوك وشركات التأمين والوكالات السياحية.
 - التعرف على الفرص واستغلالها: تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغير، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير لمساعدة المنظمات في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة.
 - ربط العملاء بالشركة: من خلال تحسين الخدمات التي تقدمها لهم، وذلك بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، الشيء الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى الشركات المنافسة.
- 4. الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إنشاء وتطوير نظم المعلومات: يحتاج إنشاء وتطوير نظام المعلومات إلى جهد و وقت وتكلفة كبيرة، وعدم العناية بإنشاء نظام المعلومات أو تطويره قد يتسبب في فشل نظام المعلومات الذي بدوره قد يتسبب في فشل وانهيار المنظمة ولكن كيف يمكن إنشاء نظام معلومات ناجح؟ إليك بعض الإرشادات في هذا الصدد:²
 - نظام المعلومات هو نظام لأعمال المنظمة.
 - إن وظيفة إدارات المعلومات هي التغيير.
 - ضرورة تكامل نظام المعلومات مع الأنظمة الأخرى بالمنظمة.

¹ معالي فهدى حيدر ، نفس مرجع سابق ص 45

² - معالي فهدى حيدر ، مرجع سابق الذكر ، ص 192 ، 194 .

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

- ليس هناك تصميم واحد لنظام المعلومات يناسب جميع المنظمات.
- بناء فريق قوي.
- أعرف كل شيء عن المستخدمين.

5. أهمية نظام المعلومات في البنوك: لقد لجأت البنوك إلى تصور و وضع نظام معلومات للتسيير لأسباب عديدة منها¹:

- عدم كفاية المعالجة المحاسبية أو إحصاء المعلومات ، فالبنك بطبيعة الحال يتوفر على مصلحة محاسبة ليست كما في باقي المؤسسات التي تضع فقط حساباتها الخاصة ولكن أيضا يجب عليها إنشاء وضعيات السلطات النقدية، وتسيير العمليات المحاسبية مع الزبائن، إذ فالنظام المحاسبي طور بصفة خاصة في البنك ولكن هذا التطور موجه بما يتوافق واستعمالات البنك واحتياجاته التسييرية.
- تعميم الإعلام أو المعلومة "L'information" قبل كل شيء الإعلام البنكي مرتبط بالمحاسبة ثم مراجعة المعلومات قبل أن يشمل باقي المؤسسات بفضل تطور الإعلام الآلي حيث أن قدرة هذه الأدوات وكذلك لامركزيتها تسمح لكل المقررين أن يصفوا وسائل تحليل مرضية (ملبية للفرص).

كما يعتبر نظام المعلومات في البنيات اللامركزية الوسيلة الأساسية للمعرفة التي تزود كل مسؤول بالمعلومات قبل قيامه باتخاذ القرار ويضم أيضا الاتصال بين المراكز والوحدات المحيطة، وهو بهذا يلعب الجهاز العصبي في الجسم البشري، فهو إذن الإطار الأوسع الذي من خلاله تقوم نظام مراقبة التسيير بأداء عملها بكل فعالية.

المطلب الثالث: علاقة مر قبة التسيير بالمصالح الأخرى وشروط نجاحه.

إن أهمية المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير للإدارة العامة ومختلف المسؤولين العاملين تستلزم عدم انعزالها عن مختلف الوظائف ومراكز المسؤولية في المؤسسة لذلك لا بد أن يكون على اتصال مباشر ودائم بها، وفي جميع المستويات وهذا مع سببينه في هذا المطلب².

1. علاقة مر قبة التسيير مع المصالح الأخرى: لمراقبة التسيير علاقات عديدة مع مختلف المصالح الوظيفية الأخرى على غرار المحاسبة العامة ، المعلوماتية ، المراقبة الداخلية، العلاقات بين الأشخاص، النوعية،

¹ - Sylvie De Coussergues ; op . cit ; p 118.

² - Michel Rouoch et Gerad Naulleau ; Le Contrôle De gestion bancaire et financier ; Edition Revue Banque ; 4^{ème} Edition ; 2002 ; p 78 ، 83.

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

التسيير، الإستراتيجية، التخطيط وكذلك مع الأمانة العامة، وتعتبر هذه المصالح مزودة ومستقبلية للمعلومات في آن واحد لمراقبة التسيير .

أ- المحاسبة العامة: تطرح إشكالية التقاطع بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير بحدّة وقبل كل شيء تعتبر المحاسبة العامة المصدر الوحيد الذي يزود مراقبة التسيير بالمعلومات وهذا يمطن أن يحدث على مستوى الهيئات الصغيرة ، ولكن التشابه في الوظيفة، يخلق مشكلا على مستوى الهيئات العليا والكبيرة، في الحقيقة المحاسبة العامة ومراقبة التسيير هما وظيفتان متكاملتان، ولكن الاختلاف بينهما يكمن أكثر في التقنيات المستعملة وليس في كيفية تطبيق هذه التقنيات.

وتختلف طريقة استخدام التقنيات بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير، حيث نجد أن المحاسبة العامة تهدف إلى معالجة ما جرى في الماضي القريب وذلك بإعطاء الصورة الحقيقية والوفية للأحداث الماضية، في حين أن مراقبة التسيير يهدف إلى النظر في كيفية تطوير وتحسين أداء المؤسسة مما يوضح الفرق بينهما وهو كذلك أن لمراقبة التسيير بعد اقتصادي أكثر منه جبائي أو قضائي.

تعتبر مراقبة التسيير من المستهلكين الأوفياء لمعلومات المحاسبة ولكن ينبغي على هذه الأخيرة أن تضبط هذه المعلومات وذلك بأخذ عناصر أخرى خارجه عن المحاسبة وذلك لإضفاء الطابع الاقتصادي على أداء وعمل المؤسسة.

ب- التنظيم: إذا كانت وظيفة التنظيم توجد بصفة مستقلة في البنك فإن دورها يكمن في تحسين طرق معالجة الملفات، استقبال الزبائن وكذلك نشر المعلومات وهمها الرئيسي هو تحسين الإنتاجية وتبسيط دورات معالجة الخدمات، وفي هذا الصدد فإن مراقبة التسيير تزود (التنظيم) بمعرفة التكاليف من مراكز المسؤولية، كما يمكنه قياس نتائج التغيير في التنظيم زيادة على ذلك تلجأ بعض التقنيات والإجراءات المستعملة من قبل مراقبي التسيير إلى التقنيات الكلاسيكية للتنظيم مثل (التحليل للقيمة الإدارية أو الميزانية بقاعدة صفر).

كما تقوم مراقبة التسيير بالتحاليل اللازمة للإنتاجية ويقترح في الحالة الفاشلة لها تحسينات وهذا عندما يكون عامل التنظيم غير موجود بالمؤسسة.

ج- إستراتيجية التخطيط : أحيانا يلقب مراقب التسيير " بالرجل المخطط " ولكن الفرق بين الرجل المخطط ومراقب التسيير، هو أن المسؤول بالتخطيط يجيد التحاليل الإستراتيجية والتحاليل

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

الاقتصادية الكلية على المدى البعيد والتي ينتقي من خلالها الأحسن لتسيير المؤسسة، حيث أن ما يهمه هو خلق توازنات على المدى القصير والمتوسط.¹

إن الوظيفتين متكاملتين، إن المخطط بحاجة إلى معلومات تساعد على ترقيم مخططه وهذه المعلومات لا يوفرها له إلا مراقب التسيير وكذلك هذا الأخير لا يستطيع أن يوظف ميزانيته وأهدافه إلا بعد صدور المخطط من السنة الأولى، أما في المؤسسات الصغيرة فلا نجد التخطيط كهيئة مستقلة وفي كثير من الأحيان يتولى مراقب التسيير هذه العملية (التخطيط).

د- النوعية: أصبحت النوعية أمر حتمي وضروري واستراتيجي لكل بنك فهو ضروري مثل الإنتاجية للمؤسسة، حتى تتمكن من العمل والاستمرار وقد عرفت النوعية على أنها (تلبية رغبات الزبون مع ضمان فوائد الشركة) وتعتبر (كعامل أساسي للفعالية والإنتاجية) لأنها تؤدي إلى الاستغلال العقلاني للطاقات البشرية والمصادر التقنية والتجارية للشركة مع العمل على التخفيض من البطالة والتقليل من الأخطاء وتقليص الأجال.

هـ- المراجعة الداخلية: تسهر على أمن وسلامة العمليات، ممتلكات المؤسسة والأشخاص ويراقب صحة المعلومات المحاسبية والمالية للشركة.

ترتكز وظيفة المراقبة الداخلية على مفاهيم المراقبة والأمن وهي تختلف تماما عن مراقبة التسيير التي تركز على النصائح والمساعدة الدائمة للمسؤولين للتحكم الجيد في التسيير، الوظيفتان لهما طرق مختلفة حيث أن مراقبة التسيير تهتم بالسرعة والإنتاجية في معالجة النشاطات وهذا ما يتناقى مع مفهوم الأمن ويمكن للمراقبة الداخلية أن تؤدي إلى تحليل مراقبة التسيير كما بإمكان هذا الأخير أن يقيم أهداف المراقبة الداخلية بالنظر إلى ميزانية عملها، وفي بعض الحالات تتكامل الوظيفتان، مراقبة التسيير تطرح النتائج على حسب قطاعات المؤسسة، والذي يمكنه من تصحيح بعض الأخطاء الغش، محافظا على انسجام كل النتائج، كما بإمكانه التشكيك في بعض الأرقام، فتأخذ المراقبة الداخلية الدور لتصحيح وتحليل هذه الأخطاء كما يمكن للمراقبة الداخلية أن تكون مصدر للمعلومات حول سوء سير العمل للشركة، ومن ثم تشجع (مراقبة التسيير) في معالجة هذا المشكل إذ كان من صلاحياته.

و- تسيير أصول _ خصوم وتسيير المخاطر: إن تحولات الظروف البنكية والمالية بإمكانها أن تؤدي إلى تصاعد الأخطار في البنوك، والمؤسسات المالية، وأحيانا تنحصر في بعض الأخطار التقليدية مثل أخطار القروض، كما يعالج (تسيير المخاطر) أكثر من ذي قبل أخطارا أخرى مثل أخطار النسب،

¹ Michel Rouoch et Gerard Naulleau page 85

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

وأخطار المعلوماتية، وهذا ما أدى ببعض البنوك الكبيرة إلى خلق مصلحة مستقلة تتكفل بتسيير الأخطار.

وهدف كل مصلحة مهما تكن، هو التنسيق في استخدام ممتلكات (أصول _ خصوم) البنك بهدف تعظيم المردودية في إطار تسيير سليم من الأخطار، وخصوصا النسب والسيولة وهذا تحت العراقيل المفروضة من النظام الداخلي للمؤسسة، ومهام كل مصلحة تشمل المسؤوليات التالية:¹

- تحديد الأخطار الكامنة التي تتعرض لها المؤسسة.
- تقييم الترتيب التسلسلي للأخطار مع وضع طرق للتقييم.
- تحليل الإجراءات القائمة أو الحالية لتسيير الأخطار وذلك للتحسين ووضع وسائل المراقبة لتطلعات مستقبلية طموحة.
- كما يمكن أن يكون الهدف هو الوصول إلى لوحة القيادة للأخطار.

وكما تأسست مصلحة تكون (مراقبة التسيير) مزودة للمعلومات حيث ينشر العناصر المرقمة الضرورية لمتابعة الأخطار و(زبون) في آن واحد مستعملا المعلومة التي تأتي بها هذه المصلحة، وخصوصا في دراسته للمردودية، كما لجأت (تسيير أصول _ خصوم) في البنوك بهدف الوصول إلى تنسيق جيد لمختلف المصالح التي تشارك في هذا التسيير (أصول _ خصوم) للبنك.

2. شروط نجاحه: حتى تكون مراقبة التسيير فعالة وناجعة لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط نذكر منها:²

- توفير نظام معلومات جيد أي يحقق أسباب وجوده وأهدافه مثل المتابعة الجيدة للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- ضرورة توفير أدوات وتقنيات التسيير مثل المحاسبة وغيرها والتي تبني عليها القرارات السابقة وخاصة المرتبطة بالجوانب غير الكمية لازدياد دورها في الوقت الحالي.
- وجود نظلم اتصال مقبول يسمح بحركة المعلومات في مختلف الاتجاهات للمساهمة في تسيير مختلف مراحل هذه العملية سواء عند إعداد الأهداف والقرارات المناسبة للتعديل، أو لإعادة النظر، كما يؤدي هذا النظام إلى توفير جو من الارتياح النفسي داخل الأفراد كمسؤولين وغيرهم.

¹ - Michel Rouoch et Gerad Naulleau page 87

² معالي فهدى حيدر، مرجع سابق ص 197

الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير

- ضرورة تحديد المسؤوليات بشكل دقيق يسمح بعدم ترك الاختلاط في مساحات بين مسؤولي مختلف المستويات، سواء فيما تعلق بالمكان أو الزمان، أو بمرحلة الإنجاز أو بجزء من البرنامج المالي.
 - كذلك يجب توزيع السلطة بشكل مطابق لحجم المسؤولية.
 - تحديد أو تخصيص الموارد أو الوسائل المطابقة للأهداف سواء حسب الزمن أو الكمية.
- ومن أهم الشروط أن يكون المسؤولين في مختلف المستويات وخاصة في أعلى الهرم الإداري لهم فكرة جيدة عن معنى مراقبة التسيير ومحتواها وأهدافها، وكذلك أن يحددوا الشروط العامة في هذا الموضوع، ترك هامش حركة لمراقب التسيير لأداء دوره، ابتداء من المشاركة في وضع الأهداف والبرامج وتقديم الاقتراحات فيما يتعلق بالتنظيم ومراقبة النشاط وكذا بعض العوامل مثل شروط التوظيف مثلا في بعض المناصب.

خلاصة الفصل الثاني :

يعتبر البنك نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قيود الودائع ومنح الائتمان و البنك بهذا المفهوم يعتبر وسطا بين الذين لهم أموال فائضة وبين الذين يحتاجون لتلك الأموال، من أجل القيام بهذا الدور بفعالية وكفاءة لابد من توفير الظروف القانونية و التنظيمية اللازمة ، لأجل ذلك عملت السلطات الاقتصادية من أجل مواكبة الإصلاحات التي حدثت على مستوى المؤسسة العمومية، بالقيام بإصلاحات على مستوى الجهاز المصرفي و المالي، لكن هذه الإصلاحات لم تكن كافية ، فكان لازما اعتماد إصلاحات أخرى تكون أكثر فعالية وانسجاما مع التطورات التي عرفتها المؤسسات العمومية وأمام ظهور بوادر الاقتصاد الحر و الشروع في تطبيق اللامركزية في اتخاذ قرارات الاستثمارات و قرارات التمويل، حيث في ظل هذا الإطار المؤسسي الجديد نالت البنوك استقلاليته ومنح استقلالية متزايدة للبنك المركزي و إعادة النظر في الدور المنوط بالبنوك التجارية في النشاط المصرفي و ما ينتظرها من تحديات، وتأقلمها مع المحيط الاقتصادي الجديد الذي يفرضه منطلق اقتصاد السوق لاسيما أمام شروط مشددة و المفروضة على البنوك التجارية، إضافة إلى منافسة قوية التي تنشأ بين البنوك (الوطنية أو الأجنبية)، إن إصلاح الجانب القانوني للقطاع البنكي ليس وحده كفيل بضمان فعالية المؤسسة البنكية لكنه جدير بضمان بتوفر إطار ملائم من أجل المساعدة على اتخاذ قرارات صائبة وفعالة، وكذا تطبيق مختلف الأساليب و النظم التسييرية الحديثة و منها مراقبة التسيير، إذ أنها تعمل على إمداد الإدارة العامة و المسؤولين العاملين بالمعلومات اللازمة التي على ضوءها يقومون باتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق لهما أهدافهم وفق الأجال المحددة و الوسائل المتاحة، وهذا ما سنبينه في دراستنا للفصل اللاحق عن آفاق مراقبة التسيير في البنوك.

تمهيد:

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من بين المؤسسات المالية التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد، كونه يعتبر الوسيط المالي بين العملاء من جهة والمعاملات الخارجية من جهة أخرى. ان البنك يقوم بتطبيق نظام مراقبة التسيير فعال وهذا يتطلب توفر أدوات مراقبة التسيير منها لوحة القيادة وهذا لتحقيق أهدافها المسطرة، يجب القيام بعملية مراقبة التسيير وهذا لاكتشاف الاختلالات وتصحيحها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، اذ سنعالج المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري.

المبحث الثاني: آلية عمل مراقبة التسيير ولوح القيادة في البنك الخارجي الجزائري.

المبحث الثالث: عوامل تنظيم مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري.

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجز لري.

يعتبر البنك الخارجي الجزائري عنصر هام في الجهاز المصرفي، منذ نشأته إلى يومنا هذا ومن خلال هذا المبحث سنستعرض نشأته بالإضافة إلى هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجز لري وأهدافه.

الفرع الأول: نشأة البنك الخارجي الجز لري وتطوره

تأسس البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 بموجب مرسوم رقم 67_204 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد ورثت خمسة بنوك أجنبية وهي:

- القرض الليبوني
- المؤسسة العامة
- قرض الشمال
- البنك الصناعي الجزائري المتوسط
- بنك بركليز

ولم يحصل البنك على هيكله النهائي إلا في جوان 1986 م، وأصبح مستقلا بموجب نص القانون 88 01 الصادر في 17 جوان 1988، وبعدها تحول البنك الأول إلى مؤسسة ذات أسهم مع حفاظه على نفس الهدف الذي حدده القرار الصادر في 1 أكتوبر 1967 وقد ورث البنك الخارجي الجزائري مجموعة فعاليات لعدة مؤسسات، وبالرغم من أنه ينتمي إلى القطاع العمومي فإنه يعمل للقانون التجاري وبالتالي لقواعد المنافسة، ويتدخل في جميع العمليات البنكية ولقد كان تأسيسه بمثابة الحلقة الأخيرة من إجراءات تأميم البنوك.

وينقسم هذا البنك إلى قسمان: الأول الائتمان (ودائع الإقراض)، والثاني للعمليات الأجنبية ويتضمن تمويل التجهيز المقرر في الخطة بالإضافة إلى مواضيع النفط والتعدين.

وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970 م، فهو الذي لديه حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميادين المحروقات (سوناطراك، نافطال) والكيميائية والبتروكيميائية والتعجيبين والنقل البحري ومواد البناء، وهو الذي يمدّها بالقروض. وقد ساهم البنك بالفعل في تمويل وتطوير حقول حاسي الرمل وحاسي مسعود، وأنشأ أنابيب النفط والغاز ومصافي سكيكدة وعنابة وسطيف، ومصانع الإسمنت في الشلف، وفي الحصول على ناقلات النفط والغاز والبضائع والركاب. بالإضافة إلى المقر الرئيسي بالعاصمة فإن له 8 مديريات جهوية و 90 فرع (وكالة) موجودة في المناطق الكبرى، وفي المناطق الصناعية ومناطق إنتاج البترول.

الفرع الثاني: أهداف البنك الخارجي الجز لري

للبنك الخارجي الجزائري أهداف عديدة يسعى إلى تحقيقها من أهمها مايلي :

- تحفيز وتشجيع وتمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم؛
- يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية ؛
- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسات الاقتصادية في المجال الاستثماري والتجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- توفير مناصب الشغل من خلال تقديم قروض للشباب في إطار تشغيل الشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها؛
- نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل؛
- ضمان حسن سير الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للزبائن، ومحاولة تطويرها وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسيسهم بالأمان والراحة، وكذا لجذب زبائن آخرين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجز ئري

تنقسم المديريات بالبنك الخارجي الجزائري أربع مديريات عامة وهي:

- المديرية العامة لإدارة الوسائل.
- المديرية العامة لإدارة التنمية.
- المديرية العامة لإدارة الخارجية.
- المديرية العامة لإدارة التعهدات .

ولكل هذه المديريات فروع كما هو موضح في الشكل التالي:

شرحا لهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجز ئري

- المديرية (مدير الوكالة): يشرف عليها المدير العام للبنك الخارجي الجزائري، يهتم بالشؤون الإدارية للبنك ويقوم بالمصادقة على الوثائق والمراسيم والعمل على مراقبة عمليات الزبائن ومن القروض.
- نائب المدير: النيابة عن مدير الوكالة ومساعدته والمراقبة.
- مصلحة الاستغلال: تشغل ثلاثة موظفين يقومون بالتنسيق بين المصلحتين (مصلحة الصندوق، مصلحة الأجانب)، كما يقومون بدراسة الملفات المقدمة لهم من طلبات الزبائن للقروض الممنوحة.
- مصلحة الصندوق: يشرف على هذه المصلحة رئيس يقوم بمراجعة الحسابات وتحريرها والتصديق على الشيكات ومن أهم أعمالها لتنسيق بين أقسام المصلحة ومصلحة الاستغلال ومراقبة العمليات اليومية المقدمة لها.

المبحث الثاني: آلية عمل مرقبة التسيير في البنك الخارجي الجز ئري.

لوحة القيادة ومراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري لهما موقعها ذلك لأهميتهما البالغة في مساعدة الإدارة بالقيام بوظائفها على أكمل وجه. أما بالنسبة لوكالة البنك الخارجي الجزائري بمستغانم فهو لا يعتمد على لوحة القيادة وإنما على المراق، والتي تتمثل في:

المطلب الأول: تنظيم الرقابة الداخلية

أولاً: رقابة مستمرة: هي رقابة تستند إلى دليلا لإجراءات الذي يسمح بتدقيق العمليات وفقا للمعايير المحددة من قبل البنك، وهذا الدليل يشير إلى:

- تسلسل المراحل ومنطقة معالجة العمليات
- التسجيل المحاسبي للمعلومات
- تحديد إجراءات الرقابة المنتظمة

وطبقا للمادة 06 من القانون رقم 02_03 و المتضمن الرقابة الداخلية فان الرقابة المستمرة تهدف إلى:

- مراقبة مصداقية المعلومات
- مراقبة الأمن والسرية
- احترام التعليمات
- مراقبة المخاطر.

تمارس الرقابة المستمرة من طرف أعلى مسئول إداري أو مسئول مختص.

ثانيا: رقابة دورية: هذا النوع من الرقابة الداخلية يمارس بصفة مفاجئة ولاحقة للعمليات ويتمثل دورها في:

- تقييم العمليات
- متابعة المخاطر حسب شكل تفويضات السلطة الممنوحة
- إعلام الأجهزة الإدارية حول الرقابة الداخلية المحققة
- تمارس هذه الرقابة على فترات زمنية محددة، وتتطلب جهازا مختصا وهو لجنة المراجعة.

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في مر قبة التسيير ولوحة القيادة للبنك الخارجي الجز ئري

الفرع الأول : المنهجية المتبعة في مر قبة التسيير

إن البنك يتبع طريقتان للمراقبة، والمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري هي التي تقوم بعملية المراقبة.

- المر قبة عن بعد: نراقب من بعيد عن طريق الوثائق التي تبعث إلينا مثلا اليومية تبعث من قبل الوكالة إلى المديرية الجهوية، جميع البيانات التي تحدث يوميا بالعملة الوطنية أو عملة أخرى.
 - المر قبة في المكان: بالنسبة للرسائل المجهولة التي تصل إلى المديرية الجهوية يجب أن تراقب في المكان.
- المراقبة من هذا النوع تكون مرة في السنة وتكون فجائية أي بدون علم الوكالة المراد مراقبتها .

➤ كيفية المر قبة: تتم عملية المراقبة بطرق مختلفة وذلك حسب المصلحة التي يراد مراقبتها وهي كالتالي:

- مصلحة القروض: نطلب ملفات القروض وقائمة الزبائن الذين تحصلوا على قروض، نراقب مكونات ملف القرض، نوعه، مبلغه، مدته، اسم الزبون، الضمانات... الخ.
- ثم القيام بالمقارنة بين المبلغ الذي طلبه الزبون والمبلغ الذي أعطاه له البنك، والمدة حسب نوع القرض.
- ومراقبة إذا كانت الضمانات في الحقيقة تناسب قيمة القرض بعد تقييمها من طرف خبير. مهمة المراقب هنا تكمن في استخراج المشكلة واقتراح الحلول اللازمة لها.
- مصلحة الإدارة: عملية المراقبة هنا تتمثل في المقارنة بين الميزانية الخاصة بالتسيير ومقارنتها مع الميزانية المقدرة من طرف المديرية الجهوية لهذه الوكالة.
- المصلحة الخارجية: يقوم المراقب هنا باختيار الملفات الخاصة بالتصدير أو الاستيراد (أخذ نسبة معين)، ونراقب محتوى الملف ويسجل النقائص إذا وجدت وكذلك يراقب عملية الدفع والسحب، مثلا يجب أن يخرج المبلغ الذي سده الزبون بعد 48 ساعة عن مدة وضعه في الحساب، إلا إذا كان عنده رصيد من قبل يخرج متى شاء.

أيضا يتم مراقبة إذا كانت السجلات القانونية الخاصة بهذه المصالح جميعا موجودة، ومن ثم تسجيل الملاحظات.

الفرع الثاني : و قع لوحة القيادة في البنك الخارجي الجز ئري

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير حديثة النشأة في المؤسسات المالية والبنكية الجزائرية، وباعتبار وسيلة وأداة فعالة تساعد المسيرين أو المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فقد بدأ البنك الخارجي الجزائري في استعمالها، وذلك من خلال لوحة القيادة، حيث يسمح تطبيق هذه الأداة ب:

1. وضع لوحة قيادة موجهة للإعلام الدائم للمديرية العامة لوضعية البنك، وبهذا تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
2. هيكلية ودائع الزبائن (ودائع تحت الطلب، ودائع لأجل) والتحويلات، (السلفيات، قروض أخرى) للأجل القصير، المتوسط والطويل.

وقد اعتمدت هذه الأداة (لوحة القيادة) في البنك من أجل:

1. مراقبة نشاط البنك وفق مراكز المسؤولية؛
2. مراقبة شبكة انتقال المعلومات من الأسفل (المديريات الفرعية) إلى الأعلى (المديرية العامة)؛
3. التركيز على الجوانب الهامة وترجمة الإستراتيجية المختارة؛
4. تحقيق التقارب والانسجام بين الأهداف المحددة من طرف مختلف مستويات السلطة أو التنظيم؛
5. تحليل الانحرافات بين الأهداف السنوية والنتائج المحققة والمساهمة في إيجاد الحلول سواء في تصحيح الهدف أو إيجاد بديل له.

يتم استعمال مراقبة التسيير:

1. تزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة؛
2. المتابعة الدائمة لسير العمليات؛
3. إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللزمتين، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
4. الاطلاع والتفسير لأكثر عدد من القيم في البنك وبشكل سريع؛
5. وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد.

وفي هذا المجال يتم اللجوء إلى مراقبة التسيير نظرا لاحتوائها على هذه المزايا، إضافة إلى تماشيها مع مبدأ تقسيم المنظمة إلى مراكز مسؤولية وتفويض السلطات، فهي للمسؤولين بمساعدة نشاطهم الخاص وبمعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة، كما تمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ولهذا يمكن اعتبار مراقبة التسيير رقابة ذاتية خاصة بالمسؤولين.

المبحث الثالث: عوامل تنظيم مرقبة التسيير البنك الخارجي الجز ئري.

المطلب الأول: نظام مرقبة التسيير الفعال.

يتطلب تصميم وتنفيذ نظام المراقبة مراعاة خمسة مكونات أساسية، لا بد من الاهتمام بها لضمان تحقيق الأهداف الرقابية، وهناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم.

الفرع الأول : خصائص نظام مر قبة التسيير سليم

من ضمن هذه الخصائص ما يأتي :

أولا : الفعالية: يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومنتطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل، من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه .

ثانيا _ :الموضوعية: لا شك أن الإدارة المالية تتضمن الكثير من العناصر البشرية، ولكن مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة وينبغي أن لا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية، لأن الأدوات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية، لا موضوعية، يؤثر ذلك على الحكم على الأداء، مما يجعله غير سليم، لأن التقارير المقدمة من طرف مراجع الحسابات يجب أن تكون موضوعية، حيادية تتضمن بيانات لها معنى ومدلول كاف عن الوضعية المالية للبنك .

ثالثا :الدقة : يجب أن يكون النظام الرقابي قادرا على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء، والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات، من خلال البيانات المسجلة، بالوثائق والسجلات المحاسبية، وكذا المتابعة المستمرة، في اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للبنك في نهاية الفترة المالية .

ر ابعا : المرونة : حتى يكون النظام الرقابي ناجحا، يجب أن تتوافر المرونة، أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، فنادرا ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً للموقف المتخذ، فإذا استجرت ظروف أملت تغييرا في الأهداف والخطط الموضوعية، وعلى المدير أن تتوافر لديه أساليب رقابية من أجل ضبط التصرفات المختلفة لجميع المشاكل داخل البنك.

خامسا : التوقيت المناسب : لا بد من توافر نظام سليم، لتلقي كافة المعلومات في الوقت المناسب، وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير، عليهم إيصالها في الوقت المحدد حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا .

سادسا :التوفير في النفقات : الهدف من وجود نظام الرقابة هو الحد من الانحرافات عن الخطة، وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه .

سابعا : الاستمرارية والملائمة: ونعني به اتفاق الأداة الرقابية المقترحة، مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

ثامنا : التكامل : يشير تكامل نظام مراقبة التسيير إلى ضرورة استيعاب هذا النظام لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين أدوات مراقبة التسيير المستخدمة.

الفرع الثاني: العلاقة بين مرقبة التسيير وإدارة المخاطر البنكية

يمكن إدراج العلاقة بين مراقبة التسيير دائرة المخاطر البنكية في المراحل التالية :

أولاً_ مرحلة تخطيط عملية المرقبة : يراعي عند إجراء عملية التخطيط للمراقبة تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية، حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم خلال هذه المرحلة تقييم المخاطر.

ثانياً_ مرحلة التنفيذ : خلال مرحلة تنفيذ عملية المراقبة، يكون محور التركيز الأساسي هو اختيار ما إذا كانت إدارة البنك وهذه المراقبة تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصى بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين مراقب التسيير ومدير المخاطر.

ثالثاً: مرحلة أوراق العمل: تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بمراقب التسيير بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة ونتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها البنك، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات اللازمة.

رابعاً_ مرحلة إعداد التقرير: يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية المراقبة في تقرير، بحيث يتضمن هذا التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى وحدة إدارة المخاطر بالأخذ بالتوصيات المقدمة ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم هذه الأخيرة بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على كيفية تجنبها.

خامساً_ مرحلة المتابعة: بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام مراقبة التسيير على أساس المخاطر بالتنسيق بين وحدة مراقبة التسيير ووحدة إدارة المخاطر دارتها بالشكل الذي، وتهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر و يقلل من تعرض البنك للمخاطر.

المطلب الثاني: إنجازات وعر قيل البنك محل الدراسة.

إن تطبيق بعض أدوات مراقبة التسيير طرح جملة من الإنجازات والعراقيل وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول : إنجازات البنك محل الدراسة.

1. خلق علاقة اتصال بين المديرية الفرعية والمديرية العامة، من خلال وضع شبكة اتصالات تسمح بنقل المعلومات والتوجيهات والمقترحات بسهولة، مما يسهل عملية التنسيق للمديرية العامة بين مختلف المديرية الفرعية؛
 2. تزويد مختلف المديرين الفرعيين ومدير البنك بالإرشادات من أجل التحكم في عملية التسيير؛
 3. تصميم نظام المعلومات.
- إن هذه الإنجازات كانت ثمرة جهود مبذولة منذ عدة سنوات رغم الصعوبات والعراقيل التي كادت أن تحول دون ذلك

الفرع الثاني: عر قيل البنك محل الدراسة.

1. عدم تقبل الذهنيات لوظيفة مراقبة التسيير إذ بمجرد السماع للفظ المراقبة من طرف العمال (المستخدمين) يذهب تصورهم إلى أعمال الرقابة الصارمة التي تقوم بها لجان التفتيش؛
2. نقص التطبيق لمختلف أدوات مراقبة التسيير؛
3. عدم أهلية بعض المسؤولين بسبب تشغيل الموظفين في حقبة لم يشترط التشغيل فيها شهادة خاصة بالقطاع البنكي والمالي؛
4. غياب نظام معلومات تسيير فعال، وهذا ما يؤثر سلبيًا على مراقبة التسيير، إذ يضيعون أغلب وقتهم في جمع المعلومات من مختلف المصالح بدلًا من استغلال هذا الوقت في تحليل وترجمة هذه المعلومات.

المطلب الثالث : عرض أسئلة وأجوبة المقابلة.

لقد قمنا بإجراء المقابلة مع نائب مدير بنك الجزائر الخارجي بمستغانم إذ حاولنا من خلال هذه المقابلة طرح عدة أسئلة للإلمام بمختلف جوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والحصول على الأجوبة المناسبة.

1) ما المقصود بنظام مر قبة التسيير؟

- مراقبة التسيير هي وظيفة تتكفل بقياس الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وهذا من خلال توجيههم وتصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف التسيير وتحسين المردودية وتوجيهها إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف واستراتيجيات.

2) ما هي الأدوات التي يعتمد عليها نظام مر قبة التسيير في المؤسسة؟

- يعمل مراقب التسيير على إقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولوية وحسب احتياجات المؤسسة والتي تعتبر أدوات أساسية ومهمة لقيادة المؤسسة ولتحكم في التسيير والمساعدة على اتخاذ القرارات مثل: المحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة، الموازنات التقديرية، لوحات القيادة ...

(3) ما المقصود بلوحة القيادة؟

-هو نظام معلومات يسمح بمعرفة البيانات الضرورية بأقصى سرعة ولتسهيل المسئوليات وتختلف عن نظام المعلومات التسييرية في ان لوحة القيادة تأخذ فقط بالمعلومات الهامة لهذا النظام
-وهو مجموعة من المؤشرات او المعلومات المفتاحية لتسيير والتي تساعد على اتخاذ القرار السليمة.

(4) فيما تستعمل لوحة القيادة؟

-تعتبر لوحة القيادة وسيلة تحفيز للعمال والمسيرين بما أنها تعتبر إحدى وسائل مراقبة التسيير والتي يتم استعمالها في مختلف الجلسات والاجتماعات من اجل تحليلها ودراسة مختلف جوانبها وبالتالي تساعد على اختيار الحل الأمثل
اذن هي تسمح ب: تقدير وقياس الأداء مقارنة مع الأهداف الموضوعة بهدف تقييم ظروف ببث الاستراتيجية
-وضع تشخيص لاكتشاف نقاط الضعف بهدف وضع إجراءات تصحيحية.
-بمتابعة وضعية السوق وإعطاء معلومات حول المنافسين وتقييم الأداء.

(5) كيف تكون لوحة القيادة ذو فعالية في تسيير المؤسسة؟

-حتى تقوم لوحة القيادة بدورها بفعالية يجب صياغة الأهداف بما بضمن تحسبن الأداء على مستوى جميع الوحدات، أي ان الأهداف المقررة إذا لم تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة، وإذا لم تهتم كثيرا بأهداف العمال ومراكز النشاط، فإنها تكون بلا جدوى وبموجب ذلك تتخذ قرارات سلبية.

(6) مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مر قبة التسيير؟

-ان لوحة القيادة من انسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير، لكونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات على عكس الأنظمة المحاسبية الأخرى التي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها.

(7) كيف يمكن جعل لوحة القيادة أداة تساهم بفعالية في دعم وظيفة مر قبة التسيير؟

-ان مراقبة التسيير هي التي تقوم بتوجيه مسار لوحة القيادة، أي ان المسير توضع امامه لوحة القيادة التي يجب تحقيق أهدافها المتوقعة في نهاية السنة نجد انه لم يحققها كما يجب يأتي هنا دور المراقبة لاكتشاف ما أسباب ذلك الخلل (غياب العمال، الآلات...) واقتراح حلول ونصائح لتحسين العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.
أي ان مراقبة التسيير توجه او تساعد في تحقيق اهداف لوحة القيادة أي هي التي تدعمها.

(8) العوامل التي تضمن فعالية نظام مر قبة التسيير؟

-لضمان تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية جيدة يجب توفر مجموعة من العوامل وهي اختيار الموارد البشرية الكفاء وتقسيم العمل عليهم لأجل قياس الأداء، ويجب ان يكون مراقب التسيير على اتصال مباشر ودائم مع الإدارة حتى تكون لديها المعلومات الكافية، التي قام المراقب بفحص معطياتها قبل معالجتها وذلك لتجنب أي معلومة مزيفة قد تأثر سلبا وتعرقل سير عملية المراقبة.

ويجب ان تكون المعلومات سريعة مع مراعات المحيط الخارجي، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل مراكز نشاط المؤسسة، والتي تكون قابلة للقياس والتحقيق .

الخلاصة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى وكالة البنك الخارجي الجزائري استنتجنا مجموعة من الملاحظات التي تتعلق بموضوع البحث محل دراستنا، حيث توصلنا إلى أن وظيفة مراقبة التسيير تعتمد على عدة أدوات منها لوحة القيادة وفي هذه الوكالة غير موجودة وغير معمول بها إلا في المديرية الجهوية والتي مقرها بالعاصمة، أن الوكالة تعتمد على الرقابة الداخلية التي تعتبر أداة من الأدوات التي تسيير هذه المؤسسة، ومن خلال حوارنا معهم توصلنا لأن مراقبة التسيير هي التي تقوم بتوجيه مسار لوحة القيادة، أي ان المسير توضع امامه لوحة القيادة التي يجب تحقيق أهدافها المتوقعة في نهاية السنة نجد انه لم يحققها كما يجب يأتي هنا دور المراقبة لاكتشاف ما أسباب ذلك الخلل واقتراح حلول ونصائح لتحسين العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

أي ان مراقبة التسيير توجه او تساعد في تحقيق اهداف لوحة القيادة .

الخاتمة

إن مراقبة التسيير تهدف بالدرجة الأولى إلى وضع كل الطاقات الموجودة والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والمناسب لموارد المؤسسة المتاحة أمامها بغية الوصول إلى مجموعة من الأهداف المسطرة مسبقاً وفق استراتيجية معينة. كما تمكن وظيفة مراقبة التسيير من مقارنة الأهداف بالنتائج المتوصل إليها والمحققة فعلياً، وبالتالي الكشف عن مواطن الضعف وأسباب وجود الانحرافات لاتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الأخطاء مستقبلاً، ويتم كل ذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات المتمثلة في المحاسبة التحليلية التي تعتبر جزءاً من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة حيث تعتمد هذه الأداة على تنبؤات وتسهل من عملية مراقبة التسيير كذلك الموازنات التقديرية هي أداة تقوم باستخدام كل صور العمليات المستقبلية لفترة محدودة تعد مقدماً بواسطة الإدارة العليا. ومن بين أدوات مراقبة التسيير أيضاً لوحة القيادة التي لها أهمية كبيرة ضمن مختلف الأدوات الأخرى لأنها تعتمد على مؤشرات تسمح بالحصول على نظرة شاملة وتكشف الاختلالات الحاصلة.

وعلى هذا النحو فإن مراقبة التسيير تستمد أهميتها وتأخذ مكانة مرموقة في المؤسسة. نظراً أنها تضمن التحكم أكثر في التسيير والتجنيد الفعال لموارد المؤسسة للوصول إليها إلى تحقيق الأهداف والغايات من خلال اتباع مجموعة من القواعد التي تسهل عملية التسيير لمختلف أنشطة المؤسسة ومصالحها. فمن خلال الدراسة التي قمنا بها حول مراقبة التسيير ودورها في تفعيل لوحة القيادة، تبين لنا المفاهيم المتعلقة بهاذين العنصرين من تعاريف وأهمية والعوامل التي ساعدت في تطور وظيفة مراقبة التسيير حتى وصلت إلى درجة مهمة في المؤسسات المختلفة.

- اختبار الفرضيات:

من خلال النتائج السابقة توصلنا إلى ما يلي:

- **الفرضية الأولى:** أصبحت المؤسسات اليوم غير قادرة على التحكم في أنشطتها دون وجود نظام مراقبة فعال يساعدها على التكيف مع محيطها الخارجي، وبالتالي تحقيق هدف البقاء والاستمرارية. ومراقبة التسيير هي الوظيفة التي تمكّنها من تحقيق هذه الأهداف وهذا ما يثبت صحة الفرضية بشأن ضرورة وجود هذه الوظيفة في المؤسسة.
- **الفرضية الثانية:** تتمتع مراقبة التسيير بالعديد من الأدوات التي تعمل على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لإدارة المؤسسة والعمل على التنسيق بين مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة. وضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية للوصول إليها إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

- نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة استخلصنا جملة من النتائج أهمها ما يلي:

- نظام مراقبة التسيير عبارة عن نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد المسيرين بمختلف المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات.
- ان وظيفة مراقبة التسيير ظهرت نتيجة جملة من التغيرات التي مست المحيط الاقتصادي ككل مما فرض على المؤسسات تبني الية تمكنها من التحكم في مواردها.
- إن مراقبة التسيير في البنك تتميز بخصائص معينة تستلزم أدوات خاصة نظرا لطبيعة النشاط المالي الذي يتميز بكثرة التعرض للمخاطر.
- مراقبة التسيير تساهم بشكل كبير في عمليات اتخاذ القرار ذلك انها تبين وتوضح للمسير اهم الخطوط العريضة المتعلقة بنشاطات المؤسسة وتكشف نقاط القوة والاختلالات الموجودة، بالإضافة الى ابرازها اهم نقاط القوة وكيفية استغلالها في الشكل الذي يتناسب مع ظروف واحوال المؤسسة.
- ان من اهم الأدوات استعمالا ونجاعة في وظيفة مراقبة التسيير هي لوحة القيادة، ذلك انها تمكن المسير من اخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة من خلال المؤشرات التي تعتمد عليها في العمل على تحقيق اهداف المؤسسة.
- إن مراقبة التسيير عبارة عن مسار عمليات وهي وظيفة مشتركة يتقاسمها كل مسؤولين في البنك.

● التوصيات :

- يجب النظر في وظيفة مراقبة التسيير واعطاءها المزيد من الاهتمام خاصة في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات.
- التأكيد على ضرورة التكامل بين مختلف أدوات مراقبة التسيير في البنوك، حيث أن أي قصور في أحداها يقلل من كفاءتها كنظام متكامل.
- استعمال مختلف أدوات مراقبة التسيير بشكل جيد في عمليات التسيير و خاصة الحديثة منيا وفق إطارها الصحيح.
- يتعين على المؤسسات تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بمراقبة التسيير وتحسين انماطها بشكل مستمر.

قائمة المراجع :

اولا الكتب :

1 باللغة العربية:

- احمد حسن طاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
- دادي عدون ناصر. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
- دادي عدون ناصر، تقنيات المراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1994
- رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- الشنواني صلاح، التنظيم والادارة في قطاع الاعمال. مؤسسة الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1995.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2002.
- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير. ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- محمد بوكيف ، المحاسبة العامة للمؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، اساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- معراج هواري، مصطفى الباهي. مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- عبد الفتاح الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- عبد الفتاح محمد الصحن. الرقابة والمراجعة الداخلية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- فتحي رزق السوافيري ، وآخرون. الرقابة و المراجعة الداخلية . دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

- محمد السيد سرايا ، عبد الفتاح الصحن. الرقابة والمراجعة الداخلية . الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
 - مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات ومنهج كمي. الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان،2010.
 - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية. بين النظرية والتطبيق .دار الثقافة، عمان،2006.
 - 11. فوزي مذكور، تسويق الخدمات الصحية، دار التراك، مصر، 1998.
 - 10. قاسم نايف عموان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الطبعة
 - 13. قاسم نايف عموان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة، ليبيا،
 - 0225. مؤمون دراركة، طارق الشعي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار
 - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر،) دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
 - 14. محمد حسن وبسام غرام، إدارة الجودة وعناصر الجودة، دمشق، 1999
 - ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية- جزء 1 ، -دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999 .
 - ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك) ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
2. باللغة الأجنبية:

- CHESTER BARNARD, « **The function of the executive** » Harvard university press Cambridge, 1964.
- Comité Bale sur le contrôle bancaire, **Cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne**, janvier 1998.
- Nacr Eddin Sadi, contrôle de gestion stratégique, Edition Harmattan, France , p 19-20.
- Réda khelassi ;**l'audit interne-audit opérationnel**- ;éd HOUMA. Algérie ;2007 .
- M. Roche «contrôle de gestion bancaire et financière» ; 1994

ثانيا: المذكرات:

- سعاد شكري معمر (دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية) مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة بومرداس، 2008 – 2009.
- شرقي احلام، (دور التدقيق الداخلي في تحسين المرودية المالية للمؤسسة الاقتصادية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2014-2015.
- قرش محمد عبد السلام (دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار)، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص فحص ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 2012_2013.
- بن سهلة يوسف، النظام المحاسبي المالي كأداة لمراقبة التسيير، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص محاسبة مالية، جامعة مستغانم، سنة، 2010/2011.
- تجيني ليلى، مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، سنة، 2014/2015.
- سعاد عقون. نظام مراقبة التسيير، ادوات ومراحل اقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر.
- سنوسي على، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1999.2000
- نور الهدى حنونة. لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 2011.2012.
- بحيح فاطمة زهرة، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2015/2016

الملخص:

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

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، البنك، المؤسسة.

Résumé :

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

Mots clés : Contrôle de gestion, Banque, Entreprise.