



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

عبد الحميد بن باديس

"مستغانم"

كلية علوم الاقتصاد

تخصص :

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان :

## أهمية وظيفة مراقبة التسيير في رفع أداء البنوك.

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبة:

- مسلم اسمهان

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا

جامعة مستغانم

د. مرحوم

مقررار

جامعة مستغانم

د. بوزيان العجال

مناقشا

جامعة مستغانم

أ. ابراهيمي عمر

السنة الجامعية: 2019-2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

عبد الحميد بن باديس

"مستغانم"

كلية علوم الاقتصادية



تخصص :

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان :

## أهمية وظيفة مراقبة التسيير في رفع أداء البنوك.

إشراف الأستاذ :

د. بوزيان العجال

إعداد الطالبة:

- مسلم اسمهان

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا

مقرر

مناقشا

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

د. مرحوم

د. بوزيان العجال

أ. ابراهيمي عمر

السنة الجامعية: 2019-2020

## الإهداء :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على من لا نبي بعد.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز إنسانين في الحياة:

أمي وأبي - حفظهما الله-

وإلى أخواتي.

وإلى كل عائلتي، وكل من ساعدني في هذا البحث من قريب أو بعيد.

إلى كل أصدقائي الذين رافقوني في مشواري الدراسي.

وإلى جميع أساتذتي وعلى رأسهم الأستاذ المشرف "بوزيان العجال".

- مسلم السمهان -

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.  
بادئ أشكر رب العباد العلي القدير شكرًا جزيلا طيبًا مباركًا فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا  
بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية وأنا لا طريقنا ويسر وفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها الشكل  
الذي هي عليه اليوم، فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان.  
وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان  
لدكتور "بوزيان العجال" الذي قبل تواضعًا وكرامة الإشراف على هذا العمل، فله أخلص تحية وأعظم  
تقدير على كل ما قدمه لي من توجيهات وإرشادات وعلى كل ما خصني به من جهد ووقت طوال إشرافه على  
هذه الدراسة حيث توجيهاته الكريمة ونصائحه القيمة الظاهرة في أكثر من موقع من صفحات هذه  
الرسالة.

كما أتقدم بالشكر أيضا لأعضاء لجنة المناقشة ولهم مني فائق الاحترام.

وأتقدم بالشكر إلى والديا اللذان كانا السند لاستكمال هذا العمل أطل الله في عمرهما.

# مقدمة

## مقدمة عامة

### مقدمة عامة :

يعتبر الاقتصاد عصب الحياة وجوهرها في كل بلد حيث يهدف إلى التطوير والتجديد، كما أن له اثر كبير في القضاء على الندرة والبحث عن عوامل تنظيمية جديدة في الحياة الاقتصادية مما أدى إلى ظهور مؤسسات بمختلف أنواعها ومن بين هذه المؤسسات "البنوك التجارية" والتي تعتبر من أهم المؤسسات المالية التي تنشط في الاقتصاد والتي تلعب دور الوسيط المالي بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين وتمثل وظيفته الأساسية في منح القروض وتعد من أهم مكونات النظام المالي الجزائري، وتشكل عصب التدفقات النقدية الناشطة في المحيط الاقتصادي، ملزمة باتخاذ إجراءات المنصوص عليها في النظام المحاسبي المالي للتشخيص الوضعية المالية للمؤسسات هذا من جانب.

ومن جانب آخر، تفرض مساهمة عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المسطرة من قبل الإدارة الجزائرية، تقديم البنوك التجارية لجملة من التسهيلات المالية لتمكين المشروعات الناشئة والمتعثرة من الدخول أو العودة إلى المسار النشاط الاقتصادي.

فالتحليل المالي يعد من أهم الموضوعات البالغة الأهمية في حقل المؤسسة المالية والمحاسبية الاقتصادية بحيث يمكنها من تقييم عموم قراراتها المالية من خلال التشخيص وضعية هذه الأخيرة.

أهمية التحليل المالي تتزايد يوما بعد يوم في العالم المعاصر مما جعل الإدارات مختلف المؤسسات والمتعاملين معها بحاجة دائمة إلى المعلومات والمؤشرات المالية يسترشدون بها في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية.

ومما لا شك فيه أن المحللين الماليين هم أكثر الفئات أهمية لتزويد رجال الأعمال بالمؤشرات التي هم بحاجة إليها.

التشخيص المالي بمفهومه البسيط هو عملية مستمرة لمعالجة أو تشغيل البيانات المتوفرة عن المشروعات الاقتصادية، كما يعتبر من انصب الوسائل في تشخيص نقاط القوة والضعف التي تواجه المؤسسة، ومن ثم البحث عما يوجد بين عناصر البيانات من علاقة تتم صياغتها في صورة مؤشرات كمية تساعد في تفسير الأحداث لأنشطة المشروع.

الفصل الأول:

دراسة نظرية.

## تمهيد:

يعتبر اتخاذ القرارات الصائبة واستخدام الموارد البشرية والمادية بطريقة مثلى، من مظاهر التسيير الفعال، ولن يتأبى ذلك إلا بتوفير المعلومات الأزمة والأكثر دقة للإدارة العليا، من أجل تحقيق أهدافها ذلك مما يستدعي وجود نظام يتخصص في جمع وترتيب المعلومات على النحو الذي يجعلها ذات أهمية من أجل التجنيد الفعال لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

يمكن القول أن نظام مراقبة التسيير هو ذلك النظام الذي يحتل الصدارة في تنظيم المؤسسات الحديثة، وإن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح إذ كيف يتسنى لهذا الأخير أن يربط الإستراتيجية بالتسيير اليومي لولا مراقبة التسيير، وتتوقف مراقبة التسيير على المسار الذي يضمن كفاءة أعمال المؤسسة التي لا تتحقق إلا أن تكون الموارد المستعملة أقل، لبلوغ القيمة التي يراد تحقيقها. إن اتخاذ القرار يتطلب التدخل من قبل، خلال، وبعد الأداء، فهو نظام شامل للمعلومات وحركتها الداخلية وتسمح بتحقيق اللامركزية إذ أنه لا يمكن أن نجد نظام مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العامل أو النشاط الذي يقوم به، وكذلك المعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة، وتكون بذلك حافزا أو دافعا للعمل، كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء.

ولالإمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في الفصل الأول إلى ما يلي:

المبحث الأول: الدراسات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع.

المبحث الأول: دراسة النظرية.

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير، لا بد من التطرق إلى مفاهيم تتعلق بإطار تطبيقه، وكذا مجال استعماله، فنشير أولا إلى مفهوم التسيير المؤسسة، ثم النظام، ثم المراقبة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير.

1. تعريف التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهذا هو جوهر مهمة التسيير.

2. مفهوم المؤسسة: "هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/وتبادل السلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني، الذي توجد فيه تبعا لحجم نوع النشاط"<sup>1</sup>.

3. مفهوم النظام وعناصره:

أ. مفهوم النظام: "يعرف النظام بمجموعة عناصر متفاعلة ديناميكيا ومنظمة للوصول إلى غاية معينة"<sup>2</sup>.

وهو مجموعة من المكونات التي تربطها ببعضها البعض وبيئتها، وعلاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل.

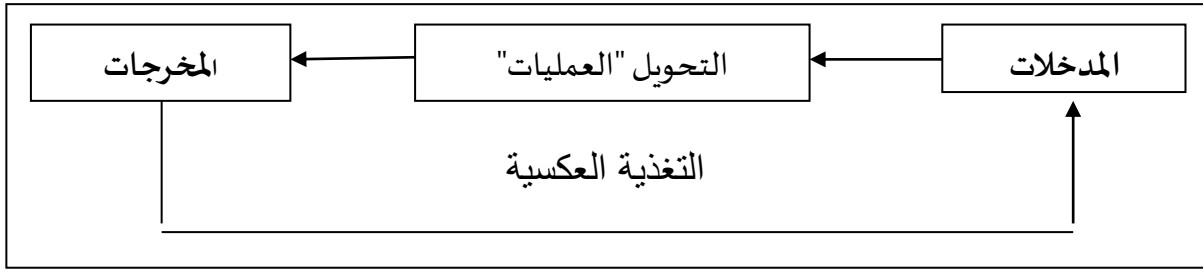
ب. عناصر النظام: يتكون النظام من العناصر الثلاثة التالية:

- المدخلات: هي جميع عناصر المحيط التي يتأثر بها النظام وتسمى متغيرات المحيط.
- التحويل (العمليات): هي عملية داخلية تنتج جراء التأثير والتأثر في متغيرات المحيط وتحويل إلى مخرجات.
- المخرجات: هي تلك العناصر أو النتائج التي يؤثر بها النظام على المحيط الخارجي.

الشكل (1,1) المخطط العام للنظام.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دارالمحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص11.

<sup>2</sup> Norbert guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de 1 entreprise, 3<sup>eme</sup> edition d'organisation, 2000, P345.



ج. المؤسسة كنظام: من خلال "J.melse" للمؤسسة بأنها:

"نظام متكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتطور بصفة دائمة وتهدف إلى غاية معينة تحت ضغط محيطها الخارجي<sup>1</sup>.

4. مفهوم الرقابة: الرقابة إحدى وظائف المدير وهدفها التأكيد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط له وتقوم على ثلاثة مراحل: التخطيط، تحديد القواعد والإجراءات، تقييم النتائج والأداء.

أ. أنواع الرقابة: يمكن التفريق بين عدة أنواع من الرقابة وذلك من خلال وحسب المعيار المستخدم في التصنيف:

- من ناحية المعيار الزمني بين ثلاث أنواع من الرقابة فنجد الرقابة القبليّة، الرقابة المتزامنة، الرقابة البعدية.
- من حيث المصدر نجد، الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية.
- من حيث الشمولية نجد، الرقابة الشاملة (الكلية)، الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية أو الوظيفية، على مستوى الفرد.

ويمكن اعتماد معيار آخر مرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة، حسب "h.bouquin" توجد ثلاث مستويات للرقابة:<sup>2</sup>

- المراقبة الإستراتيجية: تتوافق هذه المراقبة مع مستوى التسيير الاستراتيجي والغرض منها هو ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى وتقدير مدى ملائمتها.
- مراقبة التسيير (العملية): تتوافق هذه المراقبة مع التسيير التكتيكي ومهمتها السماح بتحديد الأهداف والقيادة في أفق عادة لا يتجاوز السنة وتقييم أثار القرارات المتخذة والتوفيق في استعمال الموارد في تنفيذ الإستراتيجية.

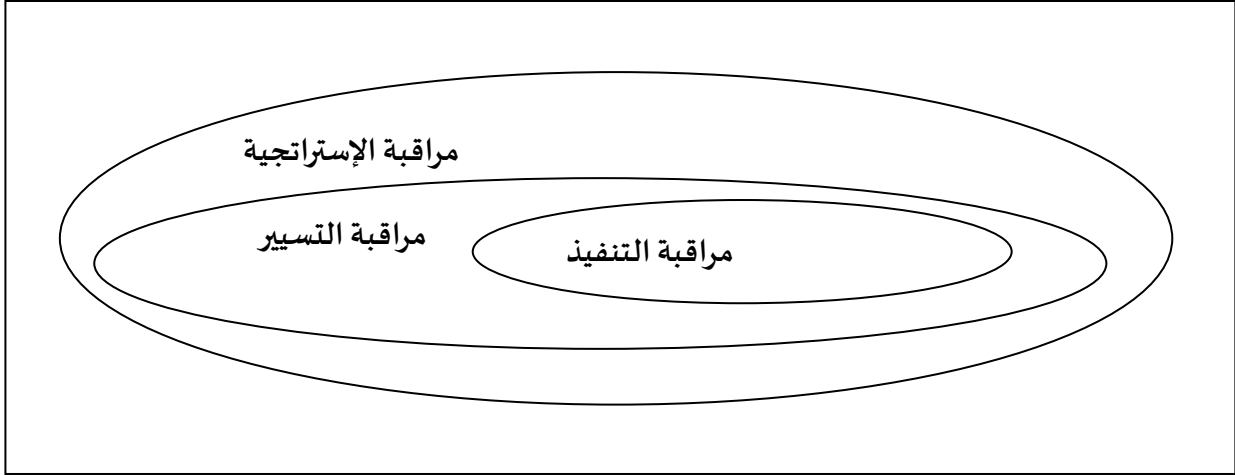
<sup>1</sup> الطاهر أبو طالب، "مراقبة التسيير في قطاع البنوك"، رسالة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، دفعة 2000-2003، ص37.

<sup>2</sup> Ann-marie keiser, control de gestion, edition ESKA 2<sup>EME</sup> edition, paris, 2000 ,P16 .

مراقبة التنفيذ: مهمتها تنفيذ النشاطات المحددة بفعالية ونجاعة، إذ فهي موجهة إلى أفراد المنفذين وهي في أغلب أوجهها منظمة وآلية.

ويمكن تمثيل مستويات في الشكل التالي:

الشكل (2.1): مستويات المراقبة في المؤسسة.



Source: Henri bouquin. Le controle de gestion ,PUF, 5<sup>EME</sup> édition ; France,2001 ;P65.

من الشكل نلاحظ:

- ✓ إن مستويات المراقبة الثلاثة متتابعة ومنتالية وليست متداخلة، في الواقع من الصعب بمكان التفريق بينهما خاصة بين كل مستوي والمستوي الأعلى منه.
- ✓ أنه يوجد تتابع هرمي بين هذه المستويات الثلاثة من المراقبة فلا يمكن إيجاد مراقبة التنفيذ بدون مراقبة التسيير ولا مراقبة الإستراتيجية بدون التسيير.
- ✓ كل نوع من الرقابة يمكن له أن يقوم بالقيادة، قياس الأداء وتحي الأهداف ولكن بالمقابل تحدد أهدافه ويقاس أداءه من طرف النظام الأعلى منه.
- ب. خصائص نظام الرقابة الفعال: لوجود نظام رقابة فعال وناجح يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من توفير بعض الخصائص المهمة فيه نذكر منها:
  - الوضوح: من شروط نظام الرقابة أن يكون واضحاً سهلاً للفهم من قبل جميع المسؤولين.
  - انخفاض التكاليف: بمعنى أن المنافع التي تتحصل عليها المؤسسة أكبر من التكاليف المترتبة عن النظام.
  - المرونة: لكي ينجح نظام المراقبة يجب أن يتصف بالمرونة عالية، وأن يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي والكشف عن نقاط الضعف فيه وتصحيحها.

- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: تظهر فعالية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها.

## 5. مفهوم مراقبة التسيير:

لقد اختلفت نظرة المختصين حول تحديد مفهوم مراقبة التسيير باختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها، وخاصة مع التطورات التي شهدتها هذا النظام، وسنتطرق إلى بعض التعارف التي نراها ملمة بجميع خصائص وعناصر هذا النظام من خلال الإجابة على السؤال التالي:

كيف نعرف مراقبة التسيير؟ ولماذا نراقب التسيير؟

➤ **التعريف الأول:** كما يعرفه "J.L.ARDOUN" et "L.jschmid": "مراقبة التسيير هي مجموعة الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة العاملين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة"<sup>1</sup>.

➤ **التعريف الثاني:** يقول "A burland": إن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان بداخل المنظمة المتناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف"<sup>2</sup>.

➤ **التعريف الثالث:** حسب "Deaden; Anthony": فإن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

➤ **التعريف الرابع:** حسب "M.GER VAIS": مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها المسيرون من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاحة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وأن المساعي والتوجيهات الحالية تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة"<sup>4</sup>.

يمكن القول من خلال التعاريف السالفة الذكر على اختلاف وجهات نظر أصحابها أن مراقبة التسيير مفهوم متعدد ولا يمكن الإلمام بجميع جوانبه، إلا أنه يمكن القول أنه مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما أنه مجموعة من الأدوات التي تسمح بتسيير الحسن، أي أن مراقبة التسيير تعمل على جعل مجموعة من الإجراءات تقدم الخدمة الاستشارية في المؤسسة ومصطلح مراقبة التسيير ترجم على أساس إتقان مراقب التسيير للعمل الذي يقوم به مثل تتبع ومشاهدة مسؤولي العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة.

ويطرح مشكلا لضمان تنظيم محكم لمستقبل المؤسسة في أنه يتوقف على مدى مساهمة الأدوات المكونة لمراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الناجعة.

<sup>1</sup> Anne marie keser. control de gestion. OP-CIT, P13.

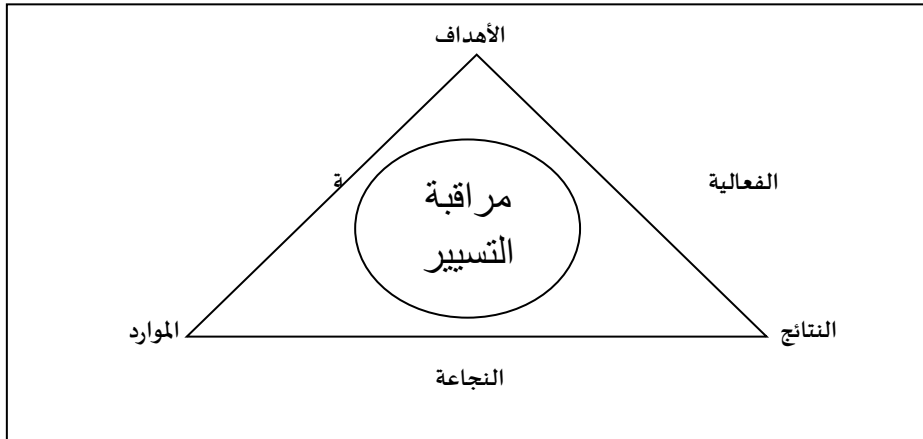
<sup>2</sup> سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أداءه ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، ص11.

<sup>3</sup> C alazard et S.Seperi, control de gestion manuel et application, 3<sup>eme</sup> edition, DUNOD, PARIS, 1996, P06.

<sup>4</sup> M.GER VAIS, control de gestion, 7<sup>eme</sup> edition, ECONOMICA, 2000, P20.

انطلاقه من السابق يمكن استخلاص أن مراقبه التسيير هو عمليات أو إجراءات التأثير على السلوكيات الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المستخلصة استراتيجيه المؤسسة بكفاءة وفعالية وذلك بإيجاد صيغه بين الثنائية (الموارد، الأهداف).

أو هو وسيله تساعد في التسيير وفهم المستقبل والتصرف في ضوء ذلك. ومن خلال تعريف الثالث يمكن استخلاص أن مراقبه التسيير يتركز على ثلاث مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب في تسيير وتقييم الأداء وهي الكفاءة الفعالية والملائمة كما هو مبين في الشكل التالي :



Source : H.LONING et Y.PESQUEUX et COLL :Le contrôle de gestion, édition ELLIPES : PARIS, 2001 ; P06 .

شرح مفاهيم ارتكاز مراقبه التسيير:

- الفعالية: هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت مؤسسه من تحقيق أهدافها المسطرة
- النجاعة: مقارنة النتائج المحققة بمدي وسائل (الموارد) المستعملة، ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحده واحده من مداخله أول الوسائل.
- الملائمة: هي العلاقة بين الأهداف والوسائل (الموارد).

أما إذا جامعنا هذه المفاهيم الثلاثة فنحصل على ما يسمى بالأداء.

كما أن مصطلح مراقبه التسيير في سياقه ثقافي فرنسي يحمل معاني نوعا ما ذاتيه، أي هو مراقبه (احترام قواعد المعمول بها) والتسليط العقوبات الصارمة، وفي حال مخالفتها، وبالرغم من أن المصطلح قريب من معنى المراجعة والفحص إلا أن معناها يبقى بعيدا عن هذا المعنى الذي يعود أصله إلى أمريكا الشمالية.

لا يختلف اثنان في إن لعبارة "Management Control" ،ب"contrôle de gestion" ترجمه غير دقيقه، ولا تحتوي المعنى الحقيقي والمراد به من العبارة باللغة الانجليزية. عليه فإننا نقصد ب" بأنه مدى القدرة على التحكم في تسيير المؤسسة"، و به نستطيع إن نعرف مدى قدره المسير على الشراء والتحويل دقه

وفعالية، ثم بيع والتسويق بكل ذكاء المؤسسة. وبتال تصبح لمجموعه أشخاص عاملين في هذه المؤسسة القدرة على اخذ القرارات السديدة، والتي تتعدى صلاحيات الخلية متابعه التسيير، فبقدر أن القيادة نوعيه لتحقيق ضرورة، فانه وجود مراقب للتسيير يبقى غير كافي لتحقيق هذه النوعية، كما أن المراقب لا يستطيع أن يضع نفسه مكان مجموعه العمال، ويبقى كل مسؤول عن عمله.

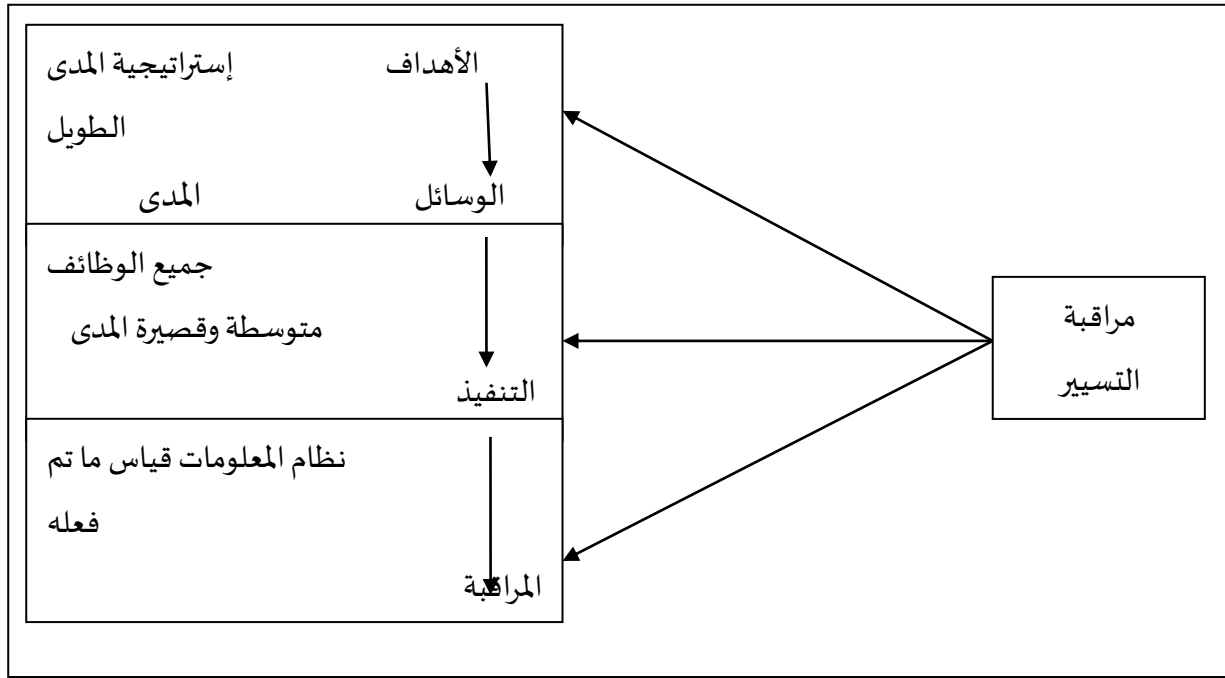
وعليه يمكن القول أن مراقبه التسيير والطريقة من طرق تسيير حيث من خلاله يتأكد المسيرون في المؤسسة من مدى فعاليه وجديه وسائل مستعمله من اجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. غير أن التعريف، الذي يعتبر من أوائل الذين لهذا الاختصاص سنه 1965 يبدو تعريف غني ودقيق حيث ادخل ضمن التعريف التقليدي المعروف يقولون بان: " مراقبه التسيير هو مسار يهدف إلى تحفيز المسؤولين وحثهم على تأدية واجبه على أكمل وجه، من اجل مساهمه في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

من خلال التعريفين الأخيرين نجد انه ما ركز على ثلاث مميزات أساسيه لمراقبه تسيير وهي:

- مراقبه التسيير ليست وإنما يتعلق الأمر بالمسار.
  - تحديد الصيغة النهائية لهذا المسار الأهداف.
  - وفي الأخير نلاحظ أن ابرز أهميه البعد التحفيزي لهذا المسار.
- وفي الأخير حوصلة لما مما سبق نستشف أن مراقبه التسيير هي عمليه ومسار أهداف معينه، تتركز على الجانب الحس والتحفيز. ويمكن أبراز مفهوم مراقبه التسيير من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> M. Gervis, Control de gestion, OP- CIT, P02.

الشكل (4.1): مفهوم مراقبة التسيير.



Source : AL.AZARD.C et SEPARIS : le contrôle de gestion manuel et application ; OP-CIT.P07.

#### 6- خصائص مراقبة التسيير:

من خلال التعمق في دراسة تعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص خصائص التالية:

- مراقب تسجيل ليست عملية معزولة مؤقتة بل هي مسار دائم للتأكد والتحكم في التسيير.
- لهذا المسار طبيعة هادفة حيث لا يمكن إن نجد مراقبه تسيير دون غايات منتظره من العمل أو النشاط. والمعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفه وجهه سواء للفرد أو الجماعة، وتكون بذلك حافظا ودافعا للعمل كما إن قبولها من قبل الجامع يجعلها أساسا مناسبة لقياس النتائج والحكم على الأداء.
- لمختلف الأفراد المتكونة منهم مؤسسه أهداف مختلفة بحسب اختصاصات والمهام، تسعه كلها منسجمة إلى تحقيقه يا مشتركه وهي حياه المؤسسة وتطويرها وهذا مرتبط بمدى تحقق أهدافها ولهذا وجبه تحكم في أداء هذه المجموعه عن طريق مراقبه التسيير.
- يجمع مصطلح مراقبه التسيير بين مفهومين يميزهما هما:
  - المراقبة بمعنى التحكم: أي أنها على إن تجعل شيء ما يتصرف على النحو الذي تريد إن يكون.
  - مراقبه بمعنى العقاب والثواب.

- مراقبه تسيير هي مراقب أمامية وخلفيه للأداء، يظهر هذا الجليان من خلال مسارها، لها مهام في إطار تقديري (الخطط والميزانيات التقديرية) تتابع نشاطات وتنفيذ وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء إي مراقبة لاحقة باستخدام لوحة القيادة ومحاسبه تحليله.
  - تستدعي مراقبه التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين بحيث تعود نسبه كبير من الكفاءة النظام مراقبه التسيير إلى شرط أساسي وهو تصميم ووضع نظام بإتقان ومشاركه كافة مسؤوليه مؤسسة.
  - تختص مراقبه التسيير بتوفير معلومات لإطراف داخلية للمؤسسة والتي تشمل الإدارة على كفه مستوياتها ورؤوس أقسام والمصيرين فمها مراقبه تسيير التقارير ومعلومات الداخلية التفصيلية طبقا لحاجه الأفراد الداخلية بالمؤسسة وفي إي وقت.
  - تعتمد مراقبه التسيير في تقديمها للمعلومات على خبراء في مجالات المحاسبة والتمويل والتسويق والإدارة والإنتاج وغيرها. ولا يتم تدقيقها من جهة محايدة، ولا تخضع لمراقبه تسيل قواعد وقوانين وانظمه محدده.
- المطلب الثاني: دور وأهداف مراقبه التسيير.

#### 1- دور ومهام مراقبه التسيير:

- إن تعدد مفاهيم مراقبه التسيير كما أورد إن سابقا توجي إلى تعدد ادوار ووظائف مراقبه تسيير ذلك ما جعل من الصعب أحاطه بها ولكن يمكن ذكر أهمها:
- الدائم التخطيط طويل الأجل<sup>1</sup>: تعتبر مهمة التخطيط الطويل الأجل ووضع استراتيجيه للمؤسسة من أهم الأعمال ومسؤوليات الإدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف الموجودة مثل تعظيم الإرباح وتعظيم قيمه المؤسسة وتلعب معلومات مراقبة تسيير دورا بارزا في تزويد إدارة مؤسسه بتقارير عن توقعات المستقبلية المختلفة بحيث:
- تساعد على تقييم المعلومات الموجودة بهذه التقارير والعمل على اختبار الأفضل بدليل وضعه في خطه طويلة الأجل .
- تنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد<sup>2</sup>: حيث إن الموارد المتاحة بأي شكل ومؤسسة هي محدودة بطبيعتها فغن يقع على عاتق ومسؤولية المدراء توزيع هذه المهام النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى الكفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الفعاليات والأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي أفضل استعمال لها.
- وتتعلق مهام التنظيم المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى القرارات السليمة.

<sup>1</sup> أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، داروائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص19.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص9،10.

- تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات<sup>1</sup>: ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط ومدى ملائمتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الإنجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والتوقعات حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الإنجاز وتقييمه.
- جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد: حيث تقوم التسيير بدور في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافأة المجد ومعاقبة المتهاون وكذا تحفيز الأفراد وحثهم على بذل أقصى مجهوداتهم.
- جمع ونشر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وخاصة ما تعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة.
- التقريب بين معطيات الواقع وما يجب أن يكون في الإستراتيجية.
- القائمون على مراقبة التسيير أخصائيون في الأرقام وأدوات القياس يفترض أن يكونوا دوماً سباقين إلى وضع مؤشرات جديدة لقياس تأثيرات مختلف القرارات على الوضعية التنافسية للمؤسسة وكفاءتها المالية وحتى لمعرفة مساهمة المكافآت أو الأداء ذو الطابع الكيفي في مسار خلق القيمة.
- مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطوير وظائفها وتقلبات محيطها مما يسمح بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات، والتأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة ومتسقة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي:  
التخطيط، القياس، الرقابة، النموذجية، (إعادة النظر في الأهداف).

**2- أهداف مراقبة التسيير:** من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العاملين نجد إن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

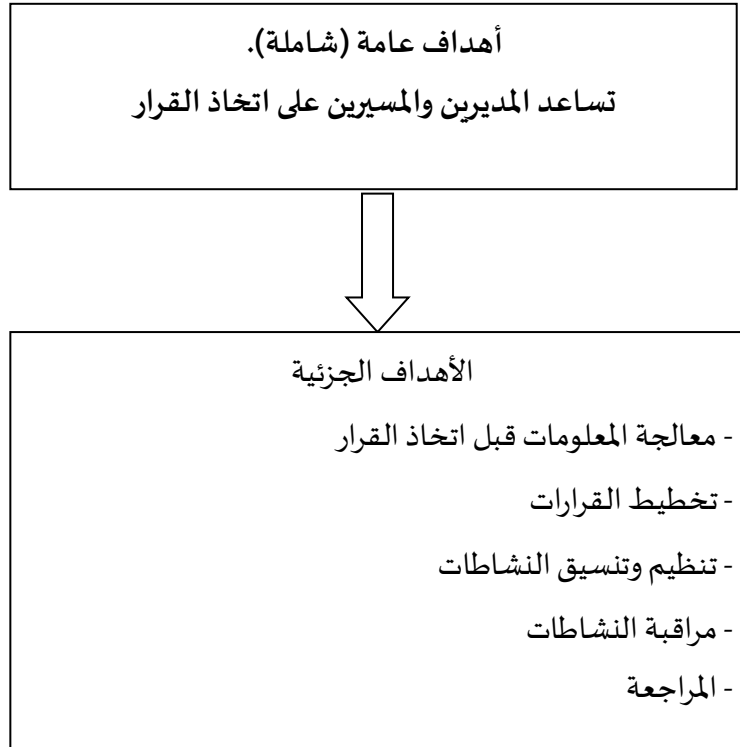
- ❖ التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة قياس الأداء.
- ❖ تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- ❖ تطبيق التسيير وسلوك الأفراد.
- ❖ إعادة تعريف اكتشاف الأداء.
- ❖ تصميم وضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.
- ❖ التمكن من تحقيق اللامركزية.
- ❖ مساعدة المسؤولين العاملين على التعلم في النشاطات السابقة.
- ❖ اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين.
- ❖ تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (أي مساندة الأحداث ومتابعة الحاضر).
- ❖ مساعدة المدراء على اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص10.

<sup>2</sup> Norbert guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, op-cit,P45.

ويمكن توضيح أهداف التسيير في الشكل التالي:

الشكل (1.5): أهداف مراقبة التسيير.



Source : AL.AZARD.C et SEPARIS : le contrôle de gestion manuel et application ; OP-CTT.P08.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:

- ✓ تقسيم المهام المطبقة بشكل عام.
- ✓ وضع النماذج في مكانها.
- ✓ تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.

وتتفرد عدة عقبات في وجه تحقيق الأهداف منها ما يلي:

- منالك تقريبا يوميا انشفاق بين مراقبة التسيير الإستراتيجية ومراقبة التسيير العملية.
- هنالك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية وهنا هذه الوسيلة تدخل في قياس أداء الأشخاص.
- هنالك عجز في بعض الحالات مراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح باتخاذ القرارات وتقديم الفوائد.
- الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير (اعتبارها تفتيش).

المطلب الثالث: مسار وأدوات مراقبة التسيير.

تقوم مراقبة التسيير على فكرة أساسية وهي أن تحكم المسؤولين العاملين في أداءهم التسييري مرتبط بتزويدهم بمجموعة من الوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى الأهداف، ويرتكز هذا التحكم في التسيير المستند من مسار مراقبة التسيير على مجموعة من الأسس، وينتج من ذلك أن هنالك نوعيين من أدوات التسيير، الأولى تهتم بالقيادة الأمامية للأداء، والثانية تقوم بقيادة متزامنة مع الأداء، وتسمح بقيادة خلفية تهدف إلى إيجاد موقع للمؤسسة في السوق، من أجل القدرة على التأثير على المتغيرات الأساسية للمحيط.

أولاً: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير.

مراقبة التسيير هو عملية تجميع المعلومات، حيث يستقبل، يعالج يحلل ويحول النتائج التي تحصل عليها من آخرين للاستفادة منها، إذ مكانته في فضاء المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورية، لكن مكانته داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة يعتبر مشكلة منذ القدم وما يجب فهمه عموماً هو أن مكان مراقبة التسيير له علاقة وطيدة بما يلي:

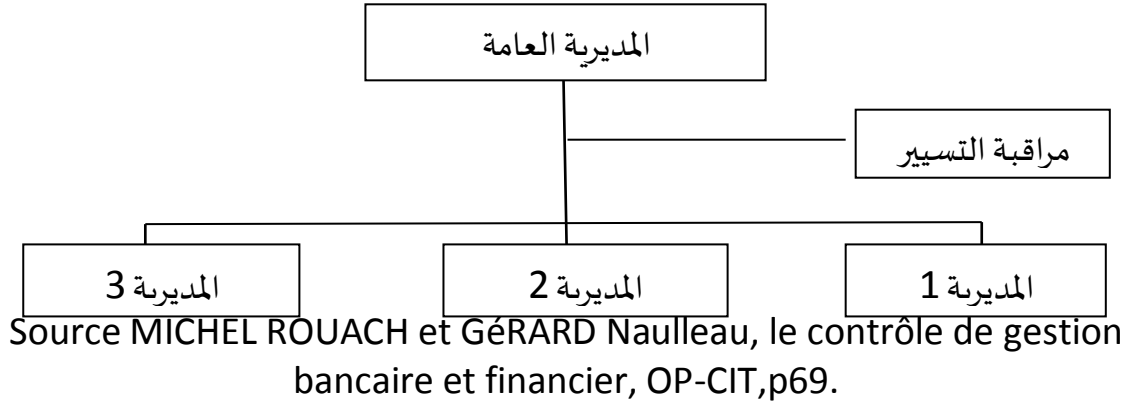
- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي أو لا مركزي).
- الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة.
- حجم المؤسسة.
- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.
- درجة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة.
- المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير.

وقد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي البنكي وكيف يحدد، والتي أجريت من طرف المدرسة العليا للتجارة (باريس) سنة 1990، وبعد هذه الدراسة، تم تحديد ثلاث وضعيات مختلفة في الهيكل<sup>1</sup>:

1- الحالة الأولى: مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة.

<sup>1</sup> MICHEL ROUACH et GÉRARD Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, OP-CIT,p68.

الشكل (6.1): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.

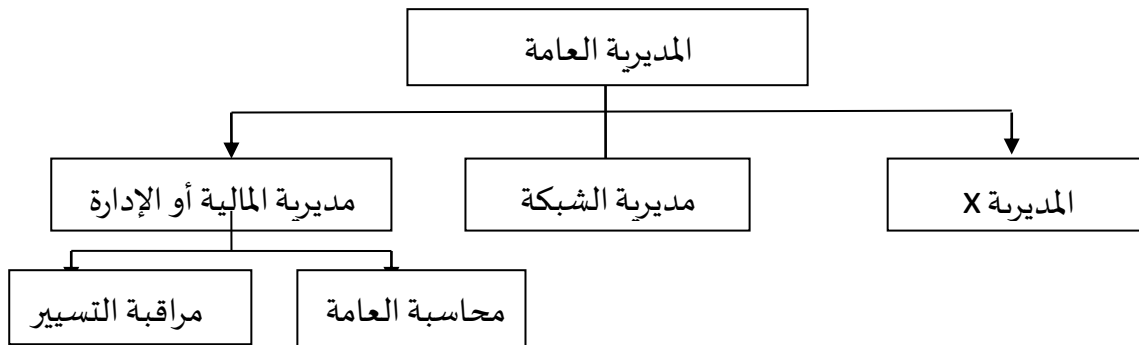


في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بـ:

- تحضي بأهمية كبيرة (التخوف التنظيمي).
- تحصل على معلومات المثلى حول التوجهات الإستراتيجية.
- تمتاز باستقلالية الحكم.
- تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير.
- تبتعد نسبياً عن الميدان (من الجانب العملي).

2- الحالة الثانية: مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية.

الشكل (7.1): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية وظيفية.



أما هذه الحالة فتتميز بـ:

- انغزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.
- تسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات.
- توفر وتقرب المعلومات المالية والمحاسبة.
- عدم الارتباط المباشر بالمديرية العامة.

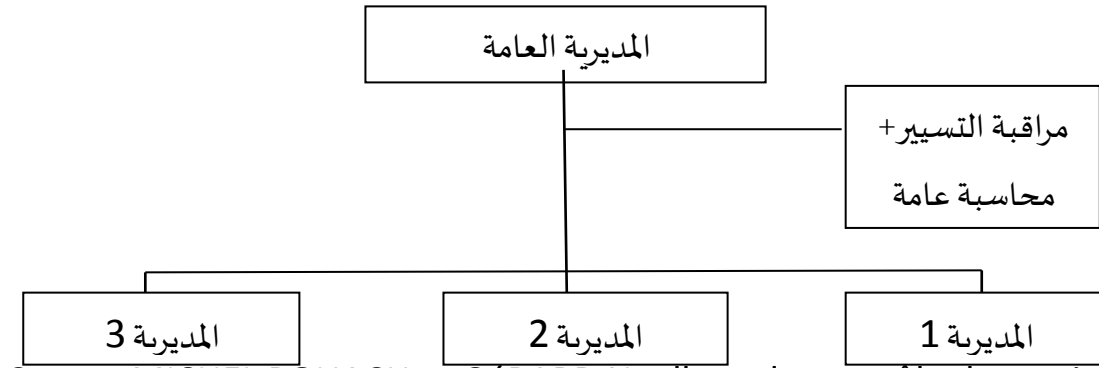
➤ محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية المؤسسة.

3- الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.

الشكل (8.1): مراقبة التسيير مرتبطة مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.



أو



Source MICHEL ROUACH et GÉRARD Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, OP-CIT,p70.

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز بـ:

- إمكانية إرسال وتحليل فعال وسريع للمعلومات المحاسبية.
- يعطي حل وسط بين الحالتين.
- يوفر بناء نظام معلومات متجانس.
- حوار مدعم بين المديرية العملية.
- وجود فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

ثانياً: مسار مراقبة التسيير.

تجتمع التعاريف المقترحة والمقدمة "سابقاً" عن مراقبة التسيير على اعتبار هذا الأخير مسار دائم للتعديل والتحكم بغية توضيح طبيعة هذا المسار، لا بأس من اقتراح تعريف المسار وربطه بمراقبة التسيير.

يعرف "LORIDO(p)" المسار على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة وفق طريقة تسلسلية أو متوازية بحيث يقوم بتوليف واستخدام عدد من الموارد (طاقات، كفاءات)، لأجل خلق نتيجة أو مخرجات،

تكون ذات قيمة بالنسبة لمن هو خارج عن ذلك المسار، يشمل مراقبة التسيير بمثل هذا التعريف، جملة من الأنشطة المتتابعة يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي<sup>1</sup>: التخطيط، المتابعة والتحليل وأخيرا التصحيح.

يستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار، تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف.

### 1- المرحلة الأولى: التخطيط.

نقطة الانطلاق لهذا المسار - كما قلنا سابقا- تتعدى المدى الزمني الذي طالما اعتمدنا ربط مراقبة التسيير به، أي المدى المتوسط والقصير، حيث نجد هنا مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها، ويتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل.

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة بالتفكير الاستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية.

وتتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى مدى المتوسط (3-5) سنوات، وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصير الأجل، أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبكة بمختلف مصالح المؤسسة.

### 2- المرحلة الثانية: التنفيذ.

بعدها تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، وهذا انطلاقا من الاختبارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

### 3- المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل.

يتم أثناء سير بعدما تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، وهذا انطلاقا من الاختبارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل. العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديل الطلقة إن صح القول.

### 4- المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 74-76.

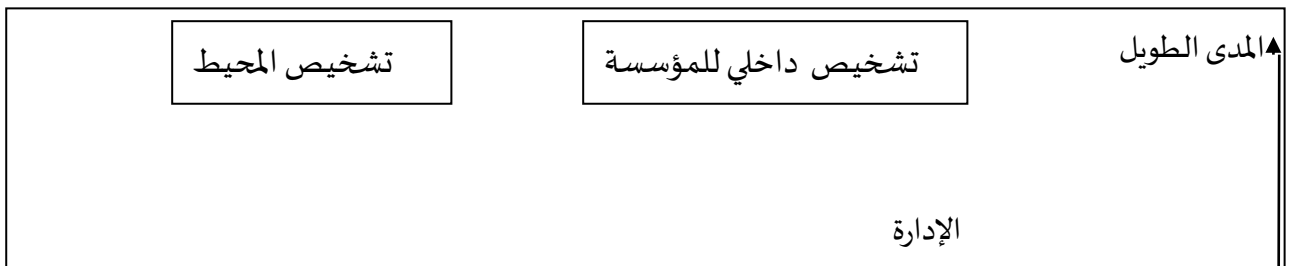
تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، وقد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو التنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملائمتها لوضعية المؤسسة، وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها.

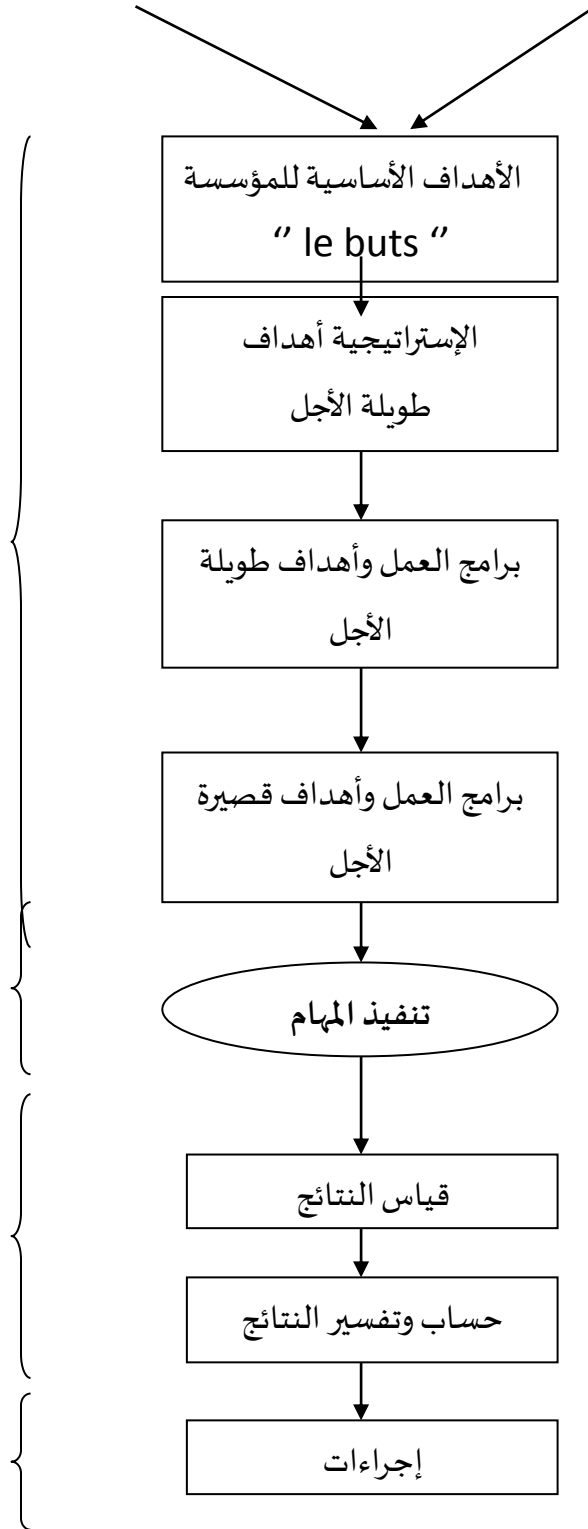
وهنا نذكر أن دور مراقب في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات وتقديم بتوصيات، ولا يمكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ القرارات بهذا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العاملين المرتبطين بها، وهذا يكاد على أن مسار مراقبة يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير فأبي حذف أو إهمال لأحدى هذه المراحل، يجعل هذا النظام أعرجاً بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود، فأحياناً تجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى والثانية على حساب المرحلة الثالثة والرابعة وهي تعيد باستمرار نفس الأخطاء لأن أهميتها منصبه أكثر على التخطيط والتحليل دون الأداء والتقييم.

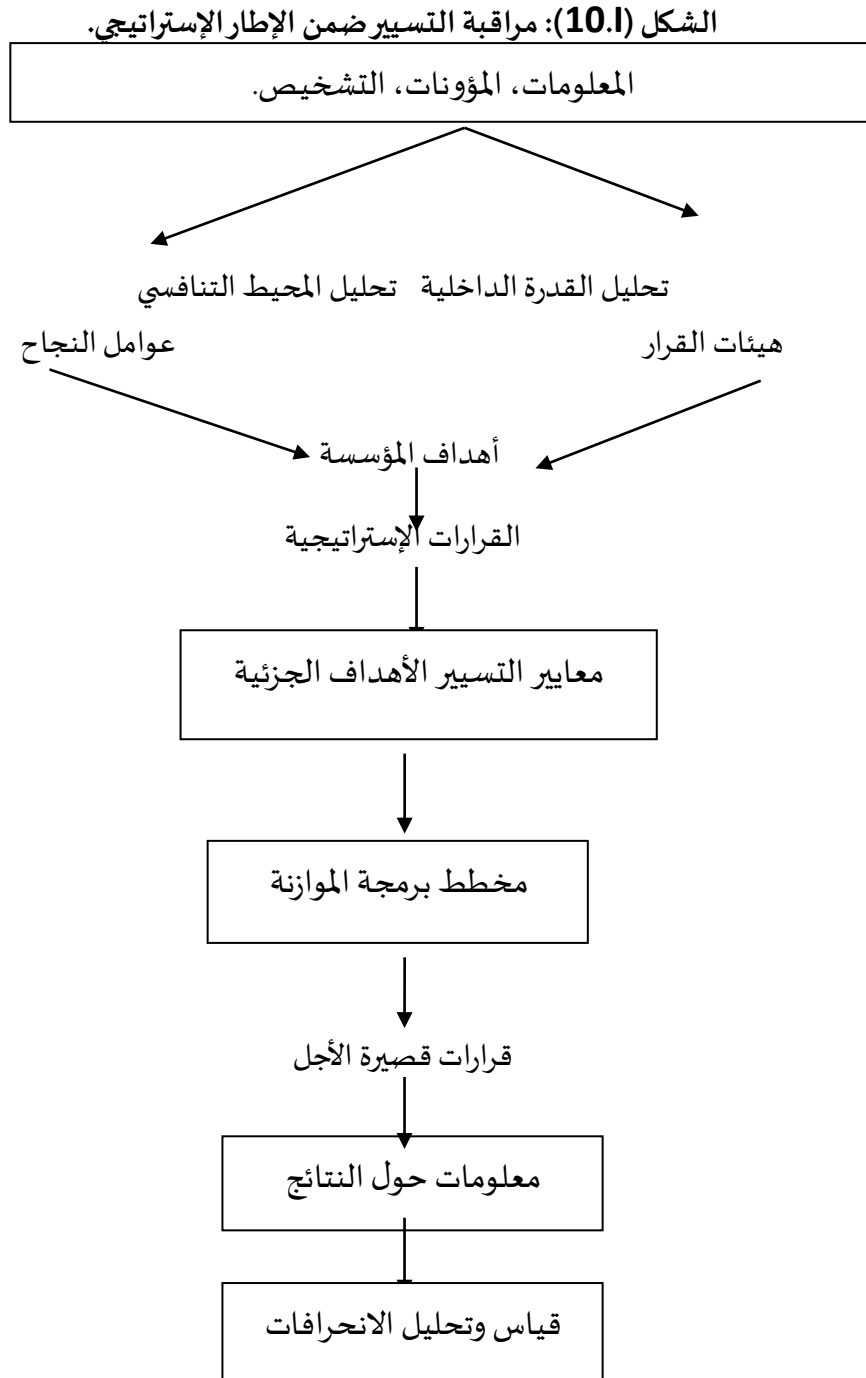
والشكل التالي يبين المراحل:

الشكل (9.1): مسار نظام مراقبة التسيير.





من خلال مسار مراقبة التسيير نجد أنه لا يمكن الحديث عن الإدارة أو التسيير وبالتالي مراقبة التسيير إلا ضمن الربط بين المدى الزمني الحالي أو القصير الأجل المرتبط بالمواعيد الذي بدوره يصدر من البرنامج السنوي المتوسط والمخطط الإستراتيجي لأجل هذا نجد أن مراقبة التسيير تتواجد قبل وأثناء وبعد الأداء، ويمكن تقديم تداخل مراقبة التسيير في مراحل قيادة المؤسسة في الشكل التالي:



Source : ALAZARD.C et SEPARI.S ,le controle de gestion manuel et application, OP-CIT,P 09.

من خلال مراحل حياة المؤسسة بدءاً من إعداد المخطط الإستراتيجي إلى تقييم نلاحظ أن على مراقب التسيير كشخص أو كمنصب أن يتدخل في جميع المستويات لأن مراقبة أو متابعة تنفيذ الموازنات يستدعي معرفة الإطار السنوي وأيضاً الإطار الإستراتيجي لأنشطة المؤسسة وسياستها وهي عناصر تناقش عند إعداد المخطط

إستراتيجي الذي يلعب فيه مراقب التسيير دورا فيما يتعلق بالاقتراحات والحوار لتجميع وحصول اتفاق بين الأطراف المعنية في المؤسسة.

ثلاثا: أدوات مراقبة التسيير.

تعتمد مراقبة التسيير على عدة وسائل وأدوات نذكر منها ما يلي:

**1- المحاسبة العامة:** تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورات فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، حيث تقدم المجامع الوطنية من الإستثمار، قيمة مضافة، ديون، وهي عناصر المستعملة في المحاسبة العامة<sup>1</sup>.

- المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود<sup>2</sup>.
- المحاسبة تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل: الإحصاء، الاقتصاد القياسي، وبحوث العمليات وتتميز عنها في أنها مطبقة منذ القدم في مختلف أنواع التنظيمات (المؤسسات والإدارات)، مما يساعد كثيرا على تطويرها<sup>3</sup>.

**2 - المحاسبة التحليلية<sup>4</sup>:** تعتبر هذا التقنية ذات استعمال داخلي أساسا في عدة مجالات منها على الخصوص متابعة تكاليف المؤسسة حسب الأقسام والمنتوجات حسب الزمن، تحديد قيم المخزونات والمنتوجات قيد من العناصر المادية وغير المادية وهي بذلك تساهم في تحديد قسم عناصر الميزانية في المحاسبة العامة، كما أن المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد سعر تكلفة المنتوجات والخدمات وسعر بيعها بعد تطبيقها هامش الربح المحدد أو المختار حسب حرية السوق.

وبالإضافة لهذا فالمحاسبة التحليلية بها من التقنيات ما يمكن من مراقبة مردودية وفعالية المؤسسة حسب المصالح أو الأقسام أو المنتوجات وبذلك تساهم في تحديد المسؤوليات عن نتائجها وعلى أساس التنظيم الذي يختاره حسب الأقسام أو المنتوجات أو البرامج، فهي بذلك توفر المعلومات الضرورية للإدارة أو المسؤول في مجال مراقبة التسيير ومتابعة البرامج في المدى القصير أساسا وما يترتب عنها من اتخاذ للقرارات والإجراءات التصحيحية وغيرها.

**3- الموازنات التقديرية:** الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2001، الجزائر، ص 178.

<sup>2</sup> محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1998، ص 01.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 01.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، طبعة 2000، ص 08.

- يعرفها معهد التكلفة والمحاسبة الإدارية بإنجلترا كما يلي: "خطة كمية يتم تحضيرها والموافقة عليها من قبل فترة محددة، وتبين عادة الإجراء المخطط المنتظر تحقيقه أو /والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".
- أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها: "تقديري قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد"، فموازنة الاستغلال هي "التقديري القيمي لكل العناصر الموافقة لفرضية استغلال لفترة معينة لفترة معينة" كما يعرف الموازنات التقديرية بأنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة المتخذة من طرف الإدارة، مع إشراك المسؤولين، إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات"<sup>1</sup>.

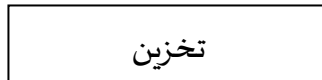
**4- التحليل المالي:** "تقنية التحليل المالي التي تركز على نوعين من الأدوات : السبب المالية والتوازنات المالية من احتياج رأس المال العامل، ورأس مال عامل، والخزينة من تقنيات الكلاسيكية التي انتشرت فيما بعد الثلاثينات من هذا القرن، وأدت إلى فائدة المؤسسات بشكل واسع في متابعة عناصر ميزانيتها، وقراراتها المالية وخاصة الخزينة وتسييرها المالي"<sup>2</sup>.

**5- نظام المعلومات التسييري:** يعتبر نظام المعلومات التسييري كجهاز أو مصلحة تجمع فيه من عدة مصادر (داخلية وخارجية) المعلومات وتعالج لاستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية ومعنوية، وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية وفي وقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار، وللإدارة حتى يمكنهم من القيام بالإجراءات المناسبة في الزمن والنوعية من أجل أداء أعمالهم بالشكل الملائم.

فهذا النظام يحصل المعلومات كأداة أولية، يراقبها ويخضعها للعمليات ومعالجة مختصة، وينتج منها معطيات أو معلومات جيدة، ومحفوظة ومهياة، بشكل يسمح لمختلف المستعملين لها بالاستفادة منها حسب حاجتهم إلى ذلك.

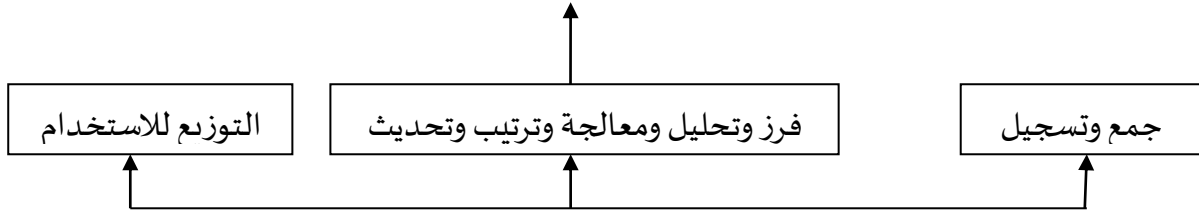
ومهما أن وجودهم في المؤسسة، والشكل الثاني يظهر هذه العمليات.

#### الشكل (11.1): نظام معلومات التسيير.



<sup>1</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2001، ص 04.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، المرجع السابق، ص 180.



المصدر: ناصر دادى عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 135.

6- لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة نظام معلومات يسمح بتحقيق نوع من البحث في المهلة الكافية لعمليات التصحيح الناجحة، فمصطلح لوحة القيادة ظهر بفرنسا سنة 1930، على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية لمقرر لقيادة المؤسسة، وإن وضع تعريف شامل ودقيق للوحة القيادة يتحتم علينا تناول عدة تعريفات نذكر من بينها:

يعرفها « M.GER VAIS »: "نظام للمعلومات يدقق الملاحظة للمسؤولين لإبراز النقاط المفاتيح من أجل ضمان التحكم في النشاط"<sup>1</sup>.

ويعرف « M.LEROY »: "لوحة القيادة بأنها تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤول بمتابعة تحقيق أهداف مؤسسته"<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

نتناول في هذا المبحث الدراسات العلمية التي كان لها السبق في تناول هذا الموضوع واستعراض آخر النتائج المتوصل إليها.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

1/ تعتمد هذه الدراسة القياس المحاسبي لمخاطر السيولة وتقديم النتائج التي تم التوصل إليها والتي تمثل معلومات محاسبية إلى مستخدمي هذه المعلومات لأن النشاط المصرفي يواجه مخاطر عديدة لا يمكن تجاهلها ولكن يمكن الحد منها من خلال تشخيص أسبابها ومعالجتها ومن هذه المخاطر السيولة.

وتعتبر عملية تقويم الأداء المصرفي ذات أهمية قصوى في قياس مخاطر السيولة المصرفية بهدف كشف نقاط القوى والضعف والتحري عن أسبابها ومعالجتها وذلك بالعمل على تطوير الأنظمة الحسابية وتجنب مخاطر السيولة التي تتمثل بعدم القدرة على سداد الالتزامات المالية عند استحقاقها.

2/ دراسة بلمقدم مصطفى + بوشعور راضية جامعة تلمسان:

<sup>1</sup> Michel Gervais, contrôle de gestion, op-cit,P20.

<sup>2</sup> Michel Leroy : Le tableau de bord ou service de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1998, P07.

على مدى العقدين الماضيين قام صناع القطاع المالي تدريجياً (بموجب قانون النقد والقرض 90-10) رغم إنهم حققوا بعض التقدم إلا إن الإصلاح والنمو في أجزاء أخرى أصاب جهودهم بالفشل إذا بدا ضرورياً ولازماً الاهتمام برفع أداء المنظمة المصرفية حيث يرد الأداء على عده جوانب منها الإبداع في حركه وسائل المالية والتنسيق بين عوامل الإنتاج والنجاح في الاندماج التجاري والبقاء وحده الإنتاج في منافسة وتهدف المنظمات المصرفية من خلال رفع أدائها إلى تحقيق ثروة مالية وتحقيق استقرار في السوق تملكه المنافسة وقانونه البقاء للأقوى أنها ترشاً وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة فيها ولعل أهم معامل يتمثل في العنصر البشري فهو محقق للنجاح من خلال استخدامه لعناصر أخرى.

### 3- دراسة مؤشرات النسب المالية في التقييم أداء المالي للبنوك جامعه الزرقاء 2009:

تشير الدراسة إلى أهمية استخدام النسب المالية ودورها وأهميتها في تقييم الأداء المالي للبنوك وأيضاً في احتساب الفشل المالي للبنوك وذلك من خلال تطبيق علمي لعدد من البنوك وأيضاً استخدام الرسم البياني وعرض النتائج وكذلك في سبيل تجنب فشلها ومواجهه الأزمة المالية العالمية.

وتوصل الباحثان إلى نتائج مهمة منها التقارب النتائج بين قيمة الأداء المالي للبنوك وقيمة الفشل المالي للبنوك .

وإمكانية استخدام النتائج وعرضها في أسواق المالية للاستفادة منها.

### 4- دراسة عزيزي مونية مذكوره بعنوان قياس أداء المال وفق التقنيات تسيير مالي في المؤسسة:

تناولت هذه الدراسة كيفية قياس أداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وهذا بالتطرق لمؤشرات المالية المستعملة في قياس الأداء المالي بحيث توصلت هذه الدراسة في شقها نظري إلى التسيير المالي هو نجاح طريقه مستعملة في الكشف عن مستويات الأداء المالي للمؤسسة إلى تحليل ماذا يساهم في التخطيط سليم للأعمال المستقبلية من تحقيق الاستخدام كما تعتبر مؤشرات ماليه وسيله مهمة العمل المؤسسة.

### 5- دراسة غسان طالب ساه عام 2005 بعنوان التقييم أداء المال للبنك الإسلامي الأردني والاستثمار:

هدف الدراسة إلى التقييم الأداء المالي للبنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار حيث تم تحليل الوضع المالي للبنك الإسلامي الأردني لتمويل الاطلاع على الأنشطة المالية الاستثمارية وحالات التي تم توظيف الأموال فيها خلال فتره 1997 إلى 2000 و توصلت الدراسة إلى عده تصدييات من أهميه أعاده النظر في جميع خطوط البنوك الاستثمارية وموازنات المرتبطة بها ثم البحث الصيغ للتوسع في العمل البنك الإسلامي على مستوى المنطقة العربية ككل.

### 6- تطبيقه مقارنه بين مصرفين في العراق سنه 2002 مهدي عطيه موجي الجبوري:

هدف هذه الدراسة والتعرف على الأداء المالي استراتيجي للمسار في الحكومية والمسار في التجارية باستخدام مؤشرات التحليل للأداء الشامل ومقارنه الأداء المصرفين ويقود هذا التحليل على فرضيه المؤشرات الأداء المالي استراتيجي الشاملة والكلية في تحديد الموقف الاستراتيجي للمصرف الرافدين والتجاري العراقي وأظهرت نتائج تحليل دلائل دعم هذه الفرضية إذ إن تحديد الموقف الاستراتيجي يتم ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات المهمة على الأهداف العامة التي تسعى إليها هذه المصارف والمتمثلة بالربحية والسيولة والملائمة والمخاطر وعلى صعيد هذه المؤشرات تتميز المصرف التجاري في استحواذ على المرتبة الأولى في الأغلب المؤشرات.

**المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف.**

**الدراسة الأولى:**

1- نعتد هذه الدراسة على قياس مخاطر السيولة لدى المصرف واعتمادا على دراسة مختلف النسب المالية التي تبين نقاط القوة والضعف.

- ومن خلال دراستنا هنالك بعض التشابهات من خلال دراسة النسب المالية لمعرفة الحالة المالية للبنك - دراسة النسب لمعالجة مخاطر السيولة أما دراستنا تقوم على دراسة النسب للتعرف على مدى تحكم المؤسسة البنكية في السيطرة على الأداء المالي.

**الدراسة الثانية:**

تطرقت هذه الدراسة إلى تحسين الأداء المنظومة المصرفية من خلال التحكم في العنصر البشري لأنه العنصر الفعال في المنظومة من خلال تحسين بعض العوامل منها الإبداع في الحركة سير الوسائل المالية والتنسيق بين العوامل الإنتاجية.

إما فيما يخص أوجه الاختلاف هنالك إن هذه الدراسة اعتمدت بشكل كبير على تقييم أداء الأفراد لأنه هو العنصر الفعال بشكل كبير أما باقي العناصر فتاتي بإصلاح العنصر البشري.

هنالك بعض من أوجه التشابه ومن بينها تحسين منظومة المصرفية من خلال دراسة ومعرفة سير الوسائل المالية ومن خلال معرفه النسب والمؤشرات المالية لكي تكون سليمة ودقيقه وتكون حركة سيرها فعالة وتكون المنافسة حادة.

**الدراسة الثالثة:**

يهدف هذا البحث إلى دراسة مختلف المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك وخصوصا معيار CAMELS وذلك للكشف التدهور الحاصل في أداء البنوك في وقت مبكر وكذلك لإظهار جوانب الايجابية في أدائها، ومحاولة تعزيزه، وتغلب على نقاط الضعف التي يعاني منها، من ثم التوصل إلى قطاع مصرفي في سليم يحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين، ويضمن سلامة وصحة تنفيذ السياسة المالية والنقدية للدولة بالشكل المناسب للمساهمة بشكل فعال في تطوير الاقتصاد الوطني. وذلك من خلال دراسة مؤشرات الحيطة

الجزئية واعني بها مكونات المعيار CAMELS مع تبيان الكيفية التي تستخدم بها هذه المؤشرات لتقييم أداء البنك، إلى جانب دراسة بعض المؤشرات الدولية الأخرى بالمؤسسات الدولية.

ومن خلال هذه الدراسة نقول إن هنالك بعض من التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة في معرفه النسب المالية وأهميتها في تحديد أداء المالي للبنك وخصوصا المعيار CAMELS وذلك لكشف التدهور الحاصل وتجنبه.

### الدراسة الرابعة:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على قياس أداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال التطرق إلى بعض المؤشرات المالية لمعرفة حالة المؤسسة وهذا من خلال الكشف على مدى تحسن المستوى المالي لها. أما دراستنا تعتمد أيضا على دراسة النسب المالية للتحكم في أداء المال هنالك بعض من أوجه التشابه من خلال النسب وكيفية دراستنا للوصول إلى الهدف المطلوب.

### الدراسة الخامسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي للبنك الإسلامي الأردني وهذا من خلال التحليل المالي للاطلاع على كيفية التمويل على الأنشطة الاستثمارية والمجالات التي تتم فيها توظيف هذه الأموال.

من خلال دراستنا لاحظنا بعض أوجه التشابه من خلال دراسة النسب والمؤشرات المالية لكن لاحظنا أن هنالك بعض من الاختلافات في ما يخص التحكم في الأداء المالي للبنك وهل يستطيع تمويل هذه الاستثمارات.

### الدراسة السادسة:

استعملوا في هذه الدراسة على أهمية المؤشرات المالية بين مصرفين لمعرفة مدى استخدام هذه المؤشرات في تحديد الربحية والسيولة الملائمة ونلاحظ أن المصرف التجاري قد استحوذ على المرتبة الأولى لاستخدامه هذه المؤشرات المالية.

هنالك بعض التشابه من خلال الدراسة للمؤشرات المالية لتحديد مدى تحكم في الأداء المالي.

أما فيما يخص الاختلاف فهو طفيف هنالك مقارنة بين مصرفين وكانت الدراسة حول المؤشرات الربحية والسيولة والمخاطر.

من خلال هذه الدراسات السابقة لهذا الموضوع أن الأنظمة القياسية التقليدية لم تعد كافية لقياس اثر انخفاض الأداء على مستقبل المؤسسة البنكية وعلى أهدافه الإستراتيجية وبالتالي واستعمال أنظمة حديثة لقياس الأداء المالي للمؤسسة على المدى الطويل.

### خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص إن مراقبة التسيير هي عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة، وذلك بإيجاد الصيغة مثلى للتوفيق بين الموارد المؤسسة المالية والبشرية وأهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة للتحقيق الفعالية، استخدام موارد اقل مما حدد لتحقيق الكفاءة.

ولهذا يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة دائمة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة، والنتائج المحققة ومن ثم تحقيق المعايير الثلاثة التي تتركز عليها مراقبه التسيير.

ولترجمة هذا الأداء الفعال في واقع المؤسسة، لابد من تطبيق الأدوات الفعالة مراقبه تسيير الأكثر الماما بجوانب المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة.

وإذا كان هنالك اختلاف في خصوصية النشاط البنكي والمؤسسات الإنتاجية مما يستلزم الاختلاف في الأدوات المطبقة في مراقبه التسيير، فانه لابد من التطرق إلى دراسة القطاع البنكي، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل اللاحق.

# الفصل الثاني:

دراسة حالة في الوكالة BEA للبنك الجزائري.

المبحث الأول: التعريف بالوكالة محل الدراسة.

تتمثل الوكالة محل الدراسة، في الوكالة رقم 51 لبنك الجزائر الخارجي، الكائن في مدينة مستغانم، وفيما يلي لمحة مختصرة عن البنك الجزائري والوكالة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وتعريفه.

يعتبر البنك الجزائري الخارجي، البنوك التجارية التي تمتلك الخبرة والكفاءة المعتبرة في مجال العمل المصرفي، وفي ما يلي نبذه عن نشأته والتعريف به.

أولاً: نشاه بنك الجزائر الخارجي.

تم تأسيس البنك الخارجي الجزائري « BEA » في أول أكتوبر 1907 بموجب مرسوم 204/67 برأسمالي قيمته 210 مليون دينار جزائري، هدفه الرئيسي يتمثل في التنمية وتسهيل الرابطة الاقتصادية، والمالية للجزائر مع الدول الأخرى حيث احتوى هو على كل أصول القرص الليوني في 01 أكتوبر 1967، المنشأة العامة في 31 ديسمبر 1967، الأصول الخاصة ببرا كلاي 30 أفريل 1968 ، وكذلك قرض الجنوب ، ثم تلاها « BIAM » البنك الصناعي الجزائري والبحر الأبيض المتوسط، في تاريخ 13 ماي 1968.

تم اكتتاب رأس مال البنك بصفه خاصة من قبل للدولة بتاريخ 1 جوان 1968، ويعد ذلك وفق قانون 88-01 المؤرخ 12 جانفي 1988، أصبح البنك المؤسسة ذات أسهم حيث وصل رأس مالها إلى واحد مليار دينار جزائري وكان محتكرا من قبل قطاعات الأساسية للحفاظة التجارية للبنك، إضافة إلى قطاع المحروقات فهنالك قطاعات أخرى هي :

- ✓ قطاع البناء.
- ✓ قطاع الإلكترونيك.
- ✓ قطاع الاتصال.
- ✓ قطاع الخدمات.
- ✓ قطاع الكيمياء.
- ✓ قطاع البيتروكيميا.

في سنة 1991 حقق رأس المال البنك زيادة مقدرة بـ 600 مليون دينار جزائري لكي يصل إلى 1,6 مليار دينار جزائري، وفي مارس 1996 وصل إلى 6'5 مليار دينار جزائري.

وله علاقات بشبكة تضم 1450 مراسل بنكي متواجدين بحوالي 41 دولة، ويخضع في نشاطه التجاري لقوانين الشركات ذات الأسهم (SPA)، أما إدارته فقد أوكلت لمجلس إداري مكون من الرئيس وتسعة إداريين ومحافظي حسابات.

ثانياً: التعريف ببنك الجزائر الخارجي.

يعرف البنك الخارجي الجزائري على أنه: "بنك ودائع ككل البنوك الأخرى يتعامل مع أشخاص معنوية وطبيعية تخضع لقواعد القانون التجاري وكان بنك الخارجي يساهم في تسيير المعلومات التجارية للمنشآت حتى تسمح لهم بالشراء والبيع في أحسن الظروف وذلك بمراعاة التطور التجاري العالمي، توسعت وظائفه سنة 1970 كان الغرض منه في المقام الأول هو تسهيل وتنمية التقارير الاقتصادية والمالية للجزائر مع باقي دول العالم".

في سنة 1988 أصبح بنك الجزائر منشأة وطنية عمودية اقتصادية مختصة في تمويل التجارة الخارجية، وقد تحصل على اعتماده الرسمي يوم 17-01-2002 ولديه 86 وكالة متواجدة في التجمعات السكانية الكبرى، المراكز الصناعية ومناطق الإنتاج البترولي.

ويقيم علاقات مع شبكة 1500 مراسل بنكي وله فرعين في الخارج هما:

- البنك العربي ما بين القارات المتواجدة في فرنسا.
- البنك العربي للاستثمارات في التجارة الخارجية الموجودة في أبو ظبي ARBIFT.

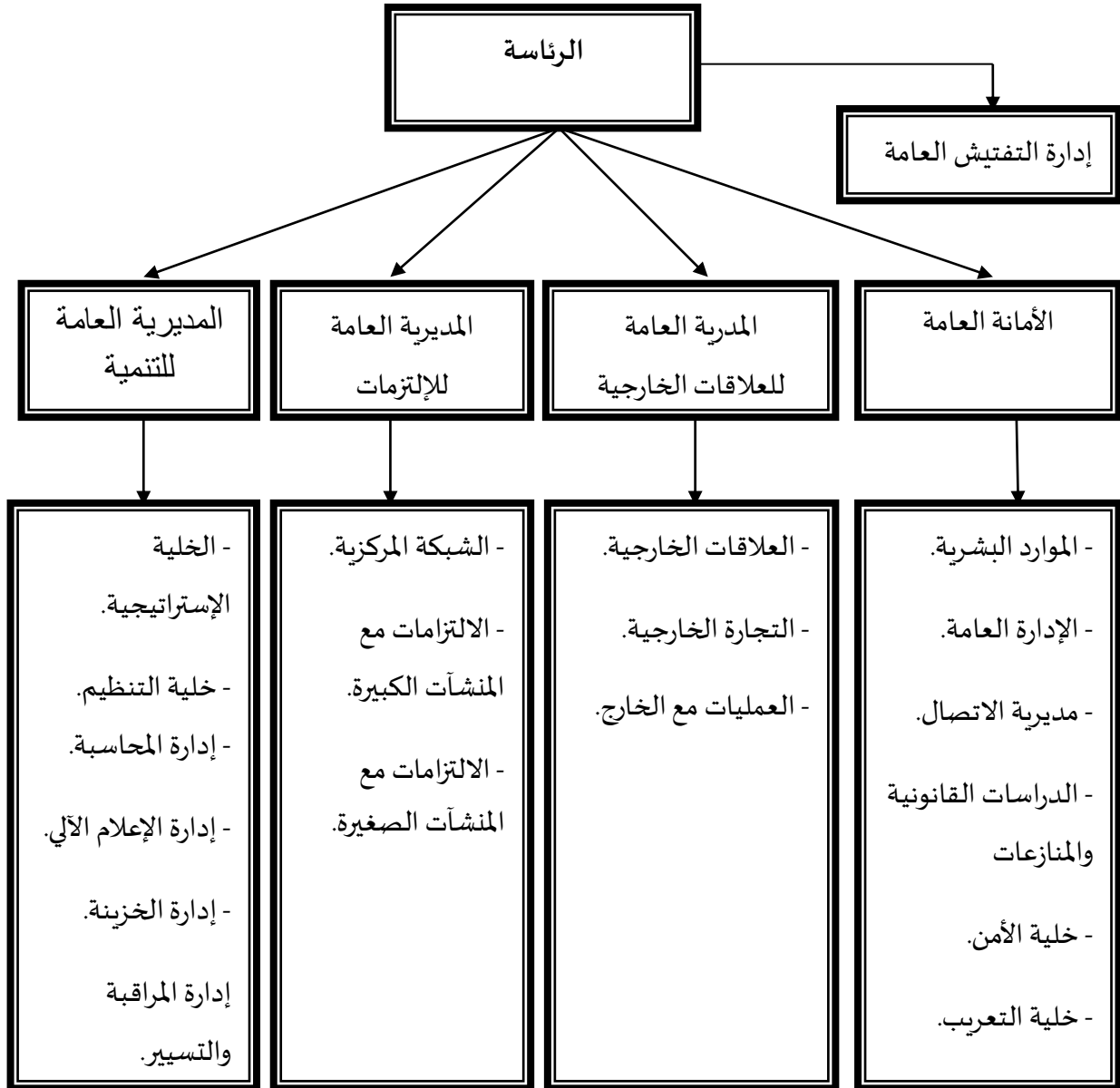
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي، مهامه وأهدافه.

يعتبر بنك الجزائر الخارجي، من أهم البنوك التجارية، وفيما يلي الهيكل التنظيمي لهذا البنك مع توضيح مختلف المهام والأهداف التي يطمح لتحقيقها.

أولا: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري العام.

يمكن توضيح التنظيم الداخلي للبنك الخارجي الجزائري من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-1): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.



المصدر: الوثائق لوكالة مستغانم، البنك الخارجي الجزائري.

ثانيا: مهام البنك الخارجي وأهدافه.

للبنك الجزائري الخارجي عده مهام على الصعيد الداخلي والخارجي.

- ✓ على الصعيد الداخلي: ومنها:
  - تلقي الودائع تحت الطلب أو ودائع لأجل من أشخاص طبيعيين (أفراد) أو أشخاص معنويين (SPA , EURL, SAR)
  - تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل إلى الأشخاص معنويين أو طبيعيين.
- ✓ على صعيد الخارجي: تتمثل مهمته الرئيسية في تسهيل وتطوير الروابط والعلاقات الاقتصادية الجزائرية بالبلدان الأخرى في إطار السوق من خلال تشجيع العمليات التجارية مع الخارج بتمويل القطاع العام والخاص، وتقديم الضمانات اللازمة والتأمينات للمصدرين والمستوردين، بالإضافة إلى مهام أخرى:
  - توفير خدمات مركزيه للمنشآت الجزائرية، وتزويدها بالمعلومات التجارية الدقيقة التي تمكنها من بيع منتجاتها في أحسن الظروف.
  - القيام بعملية الصرف والتحويلات.
  - مساعدة ترقية التصدير للمنتجات المصنعة.
  - تشجيع الاستثمار في المواد الأولية المتوقعة للمشاريع العامة والتي تخص مختلف النشاطات المتعلقة بالصناعات الغذائية وكذا الصناعات الحديثة والميكانيكية والبتر وكيميائية.

أما عن أهداف البنك الخارجي الجزائري فهي تتمثل في ما يلي:

- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المنشآت الاقتصادية في مجال الاستثماري والتجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية.
- توفير مناصب الشغل من خلال تقديم قروض للشباب في إطار تشغيل الشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة والإنقاص من حدتها.
- نشر الوعي الادخاري لتحقيق اكبر مصدر للتمويل.
- ضمان حسن سير الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للزبائن ومحاولة تطويرها، وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسسهم بالأمان والراحة وأيضا لجلب الزبائن الآخرين.
- إنشاء علاقات اقتصادية خارجية من اجل إنعاش قطاع التجارة الخارجي.

المطلب الثالث: الوكالة البنك الجزائري الخارجي.

قبل البدء في القيام بدراسة المطلوبة يجب أولا التعرف على وكالة مستغانم و التعرف على مفهومها و مختلف المهام التي تؤديها هذه الأخيرة.

### 1-نشأة وكالة مستغانم:

نشأت وكالة في 26-2-1979 وهي الممثلة الأولى للبنك الجزائر الخارجي على مستوى هذه الولاية، وتحتل موقعا استراتيجيا وسط الولاية، يديرها مدير ومساعد المدير اللذان يمثلان مديرية الوكالة.

ويمكن القول انه الوكالة لن تغير في سيرها أو دورها الأساسي ألا وهو تمويل ما يخص التجارة الخارجية، فهي تحتل مكانة معتبرة بصفتها وكالة من بنك الجزائر الخارجي في السوق المحلية لكن ما يتعلق بتمويل و إدارة عمليات التجارة الخارجية من ناحية، ومن ناحية أخرى بصفتها وكالة بنكية تجارية فهي تقوم بممارسة كل الوظائف يقوم بها أي بنك تجاري إبتداء من استقبال الودائع ومرورا بمنح الائتمان.

### 2- نشاطات الوكالة:

يعمل البنك الجزائر الخارجي - مستغانم- ب 24 عاملا يمثلون إطارات سامية موزعون على المصالح التالية: مصلحة الالتزامات، مصلحة التنظيم الإداري، مصلحة النشاطات البنكية، مصلحة العلاقات مع الزبائن.

وتتوزع مهام على مختلف المصالح بالوكالة كالتالي:

#### ✓ مصلحة الالتزامات: تتمثل مهامها في:

- ضمان دعم الإدارة لالتزامات الزبائن.
- إدارة ملفات الزبائن المتعلقة بالقروض.
- السهر على متابعة تطبيق واحترام التعليمات المتعلقة بالالتزامات، وتتضمن مصلحة الالتزامات فرعين هما:

#### ✓ فرع إدارة الالتزامات: تتمثل مهامه في:

- متابعة الشروط وكيفية سير حسابات الزبائن.
- متابعة يومية لملفات الزبائن وإدارة منح رخص القروض.
- تكوين بطاقة معلومات خاصة بكل زبون وبكل عملية منح قرض.
- كتابة وإرسال الملفات إلى البنك الجزائر الخارجي ومتابعة النتائج.
- تحضير العقود والضمانات.
- ترتيب الإحصائيات المتعلقة بالوكالة و خاصة بالالتزامات.

#### ✓ فرع المنازعات: تتمثل مهامه في:

- المحافظة على الوثائق القضائية للزبائن.
- إدارة مختلف الأمور القضائية للوكالة.

- مشاركة وإبداء الرأي في العقود المبرمة.
- مراقبة الجانب القانوني للعقود والالتزامات والضمانات المقدمة.
- إدارة الأوامر القضائية والمتعلقة بتجميد الحسابات الزبائن.
- إرسال الإنذارات وأوامر التجميد لحسابات الزبائن إلى مؤسسة أخرى.
- تكوين وإدارة ومتابعة بطاقة المعلومات الخاصة بالمنازعات وشبه المنازعات.
- ✓ **مصالح التنظيم الإداري:** تتمثل مهامها في ما يلي:
- إدارة الوسائل البشرية والمادية للمؤسسة.
- ضمان تنسيق المعلوماتي والمحاسبي للوكالة.

وتتكون مصلحة تنظيم الإداري من فروع التالية:

✓ **فرع إدارة الوسائل:** تتمثل وظائفه في:

- السهر على إدارة والمحافظة على الوثائق المختلفة للوكالة.
- متابعة حسابات الموظفين وفقا للقانون.
- تحضير وتقديم الاحتياجات الخاصة بتكوين موظفين.
- تنظيم التسجيلات المتعلقة بتكوين الموظفين المتفق عليهم.
- تقديم التقرير السنوي الخاص بتكوين موظفي الوكالة.
- السهر على تطبيق الشروط الوقائية والصحة والتأمين داخل الوكالة.
- إدارة العقارات والمنقولات.
- القيم بالتصريحات الدورية الجبائية وشبه الجبائية لدى مصالح المعنية.
- قيام بإعداد الميزانية التقديرية السنوية للوكالة.
- القيام بإدارة الأرشيف والعمل على محافظة عليه من التلف.

✓ **فرع المحاسبة المعلوماتية:** تتمثل وظائفه في:

- إدارة التطبيقات الخاصة بالمعلوماتية.
- تقديم حصيلة يومية لمجموع العمليات المحاسبية.

✓ **مصلحة النشاطات البنكية:** تتمثل مهامها في:

- السهر على تنفيذ كل العمليات الخاصة بالزبائن وفق المخطط الإداري محاسبي للوكالة.
- ترتيب تصريحات دورية حول المخلفات المتعلقة بعملية الدفع

تتكون هذه المصلحة من ثلاثة فروع:

✓ فرع العمليات المباشرة: وتتمثل وظائفه كالاتي:

- حسن استقبال الزبائن.
- تنظيم يومي عام مستمر للعمليات المباشرة.
- ضبط الحسابات في نهاية كل يوم عمل.
- تنظيم عمليات السحب والدفع المباشر بالعملة الوطنية أو الأجنبية.
- القيام بجميع التحويلات المتعلقة بالزبائن.
- تسهيل عمليات الدفع للأموال في شكل شيكات وكمبيالات وسندات أذنيه.

✓ فرع التجارة الغير مباشرة: تتمثل وظائفه في ما يلي:

- إدارة ومتابعة عمليات الخزينة للوكالة.
- القيام بعمليات التحويل للفائض والطلب العجز في الخزينة.
- القيام بجمع التحويلات المتعلقة بالزبائن.
- تسهيل عملية الدفع للأموال في شكل شيكات وكمبيالات وسندات أذنيه.

✓ فرع التجارة الخارجية: وتتمثل وظائفه في ما يلي:

- تحويل الأموال المتعلقة بالاستيراد والتصدير.
- تنظيم عمليات السحب والدفع المباشر بالعملات الأجنبية.
- تقديم التصريحات دورية للعمليات المتعلقة بالتصدير والاستيراد.
- القيام بعملية التحويل للعمليات المختلفة.

✓ مصلحة العلاقات مع الزبائن: وتتمثل الوظائف في:

- استقبال الجيد للزبائن وتزويدهم بكافة المعلومات التي تفيدهم.
- استقبال ملف الزبائن.
- البحث عن الزبائن لكسب عدد كبير من المتعاملين الأكفاء ذو السمعة الحسنة.

وتتضمن هذه المصلحة فرعين هما:

أ. فرع الإعلام والإشهار: تتمثل مهامه في:

- نشر وثائق تبين محاسن الوكالة.
- إعطاء الشهرة للوكالة.
- الرفع من مستوى التعامل.
- توسيع مجالات التعامل عن طريق فتح مجال المنافسة بين البنوك.
- تحسين وضعية الوكالة.

ب. فرع المحاسبة البنكية: تتمثل مهامه في ما يلي:

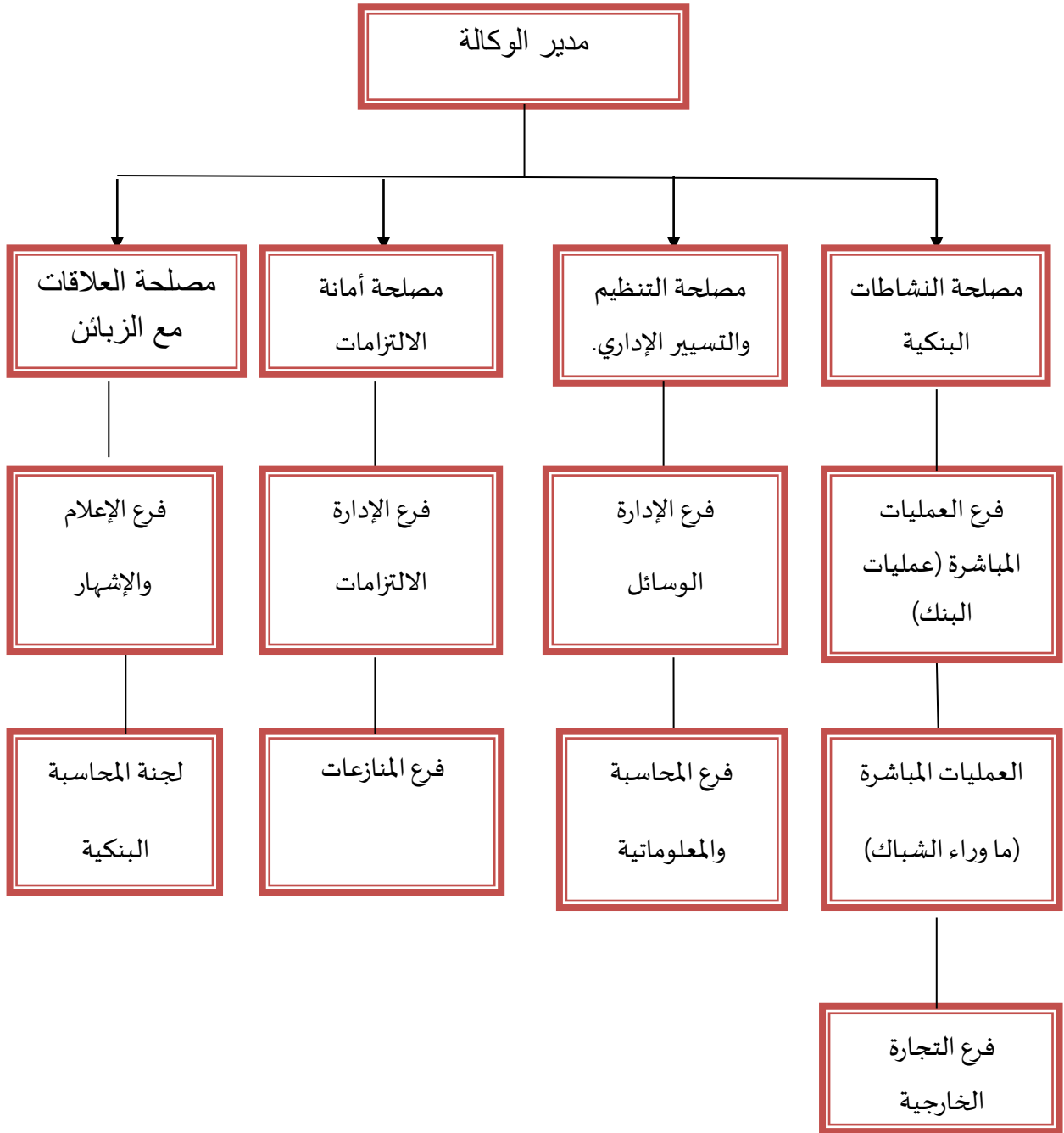
- جرد أموال البنك وميزانياته.

- القيام بإحصاء ديون البنك وموجوداته وحساب الأرباح والخسائر.
- تنظيم الحسابات وعمليات التي قامت بها الوكالة خلال يوم، شهر، ثلاثي، سنة.
- تحديد النسب الأرباح وكيفية توزيعها.
- حسم كل المصاريف العامة وجميع الأعباء المالية والاحتياطات.

### **3- هيكل التنظيمي لوكالة BEA-مستغانم:**

من خلال الشكل يتضح لنا الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم، فهو يتكون من عدة مصالح لها مدير:

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لوكالة BEA-



المصدر: وثائق الوكالة.

المبحث الثاني: التشخيص المالي لحالة القرض الممنوح من طرف الوكالة.

في ما يلي ستم دراسة حالة التشخيص المالي لحالة قرض استغلالي استفادت منه الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL TNNERIE عين الفكرون لدباغة الجلود وتصديرها إلى الخارج.

### المطلب الأول: عموميات حول المشروع.

يتمثل المشروع الذي تم تمويله من طرف الوكالة البنكية محل الدراسة لصالح شركة SARL TNNERIE ، في مشروع استغلالي بمجال دباغة الجلود وتصديرها، أما قيمة القرض فهي تتمثل في تسهيلات صندوق بمبلغ 540.000.000.00 دج.

1. مكونات الملف: بما أن العميل أخذ قرض من قبل يقوم البنك بطلب منه ملف مصغر وهذا لتوفير المعلومات.

- ✓ كشف ضرائب بتاريخ جديد.
- ✓ صورة طبق الأصل للسجل التجاري المصادق عليه من طرف الغرفة التجارية.
- ✓ CASNOS (AHESTATION MOSE A JOUR) كشف غير الأجراء.
- ✓ الميزانية وجدول كشف النتائج لكل من سنة 2016-2017-2018.
- ✓ الميزانية التوقعية لسنة 2019.
- ✓ شهادة خبرة (دراسة تقنوا اقتصادية Technique économique).

### 2. العلاقة بين البنك والعميل:

شركة SARL TNNERIE هي شركة دخلت في علاقة مع البنك الجزائري الخارجي في سنة 2010 تسيير من طرف اخوين جد مؤهلين في الميدان حيث درسوا مالية وبنوك في مدارس خاصة مما جعل حسن التسيير لديهما بغض النظر عن النشاط الذي تقوم به المؤسسة ألا وهو دباغة الجلود حيث يعتبر هذا النشاط مهم جدا في منطقة الشرق ويعتبر المؤسسة الوحيدة مما يعني أن المنافسة منعدمة غير أن علاقة البنك الجزائري مع هذه المؤسسة جيدة جدا وتعتبر من أهم الزبائن لديها وذلك إبتداءا من سنة 2011.

### 3. حركة رقم الأعمال:

يوضح الجدول التالي حركة رقم الأعمال المؤسسة لثلاث سنوات الأخيرة 2016-2017-2018.

الجدول (1-3): حركة رقم الأعمال.

2018	2017	2016	
89895990.00	86920738.00	147958321.00	رقم الأعمال CA
84974262.80	62576845.33	30000.00	الهامش على التكلفة MC
0.95	0.72	0.00	معدل الهامش على التكلفة CA /MC

من خلال الجدول يمكننا القول أن رقم أعمال المؤسسة ممرکز كليه لدى البنك الجزائري الخارجي خلال السنوات الثلاثة الأخيرة أي أن النسبة معدل الهامش على التكلفة متغير تكون كالآتي:

$$CA/MC > 1$$

المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

من خلال الوثائق التي تحصلنا عليها من البنك الجزائري خاصة الميزانية المحاسبية والجدول الحسابات النتائج نقوم بدراسة أهم مؤشرات المالية انطلاقا من ثلاث سنوات سابقه على التوالي 2016-2017-2018 .

### 1- الميزانية المحاسبية:

بعد تحصيل عالم الميزانية المحاسبية قام المصرفي بتحويل الميزانية المحاسبية إلى ميزانية مالية وفقا للنظام المالي لتقليل الحسابات بدمج الفرعية منها إلى الحسابات الرئيسية قصد تسهيل مختلف العمليات التي يتطلبها التحليل المالي.

تحصلنا على الميزانية المالية لثلاث سنوات من خلال إعادة ترتيب ومعالجة الميزانية المحاسبية. ومن خلال الجدول (2-3) نستعرض هذه الميزانية كما يلي:

الجدول (2-3): الميزانية المحاسبية (الأصول والخصوم).

2018	2017	2016	الأصول
8 335 000	9 245 000	10 968 114	الأصول الثابتة
8 335 000	9 245 000	5 443 547	التثبيتات المعنوية
4 255 000	4 485 000		التثبيتات المادية
4 080 000	4 760 000	5 443 547	الأراضي الممنوح امتيازها مباني
0	0	5 524 567	التثبيتات العينية الأخرى
		5 524 567	التثبيتات المالية
		5 524 567	الأصول المالية غير الجارية الأخرى
278 660 634	200 157 508	69 300 295	الأصول الجارية
98 566 032	111 819 300	0	قيم الاستغلال
98 566 032	111 819 300		مخزونات جارية
112 075 521	71 026 165	69 416 962	القيم المحققة
77 415 826	34 778 196	47 585 369	الزبائن
220 428	13 806 442		مدينون آخرون
34 439 267	22 441 527		الضرائب والحسابات المماثلة
68 019 081	17 312 043	-116 667	القيم المتاحة
68 019 081	17 312 043	-116 667	الصندوق
286 995 634	209 402 508	80 268 409	المجموع

المصدر: بيانات الوكالة.

2018	2017	2016	الخصوم
------	------	------	--------

237 539 494	164 327 392	2 327 993	رأس المال العامل
56 279 674	19 456 674	2 327 993	رأس المال الخاص
19 456 675	4 980 000	380 000	رأس المال الاجتماعي
40 134 062	12 532 230	8 265 841	النتيجة الصافية
- 3 311 063	1 944 444	-6 317 848	رأس المال الخاص آخر
181 259 820	144 870 718	0	ديون طويلة الأجل
181 259 820	144 870 718		ديون مالية
49 456 138	45 075 115	77 940 416	ديون قصيرة الأجل
5 951 251	3 527 831	37 778 312	موردون والحسابات المرتبطة
3 447 625	964 328		الضرائب
115 885	805 590	210 014	ديون أخرى
39 941 377	39 777 366	39 952 090	قروض بنكية جارية
286 995 632	209 402 507	80 268 409	المجموع

المصدر: بيانات الوكالة.

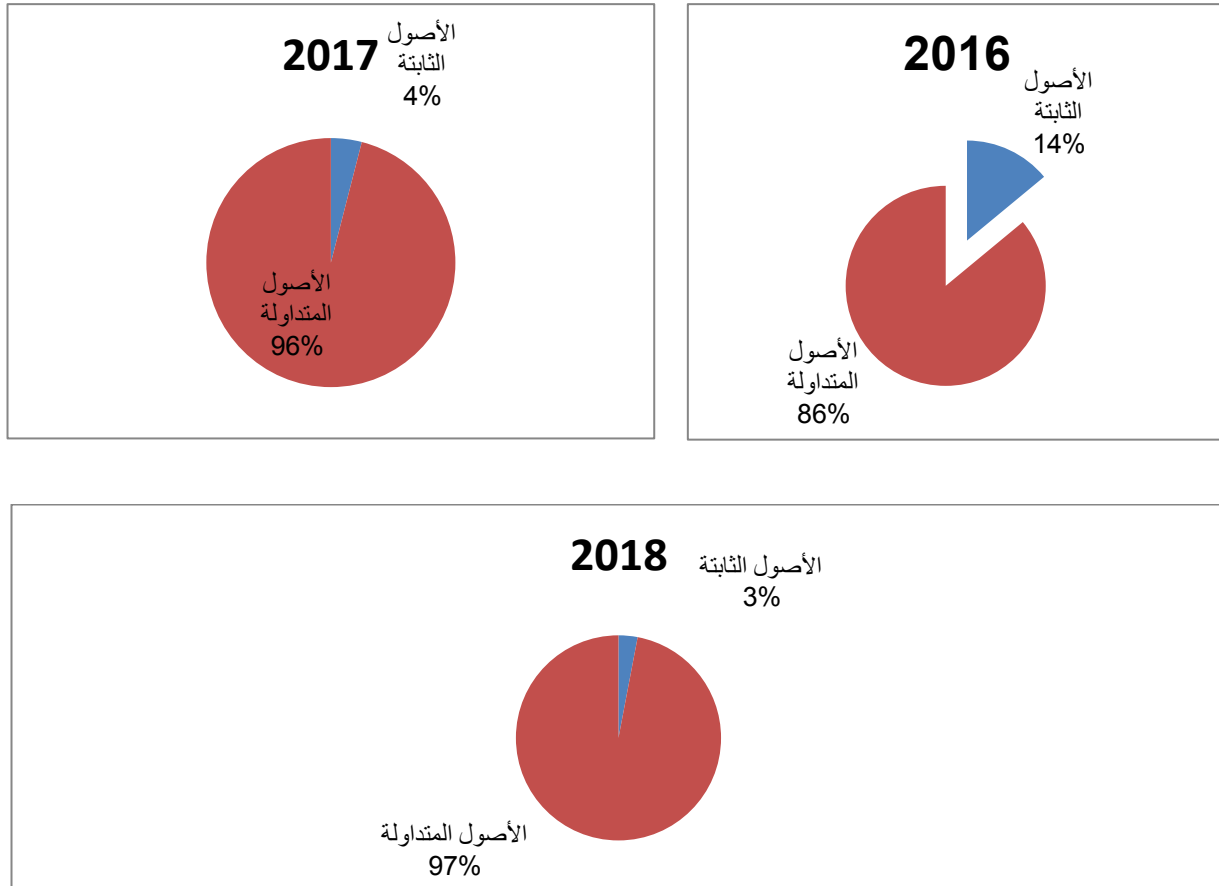
من خلال الميزانية المالية للسنوات الثلاثة من 2016 إلى غاية سنة 2018، تم إعداد الميزانية المختصرة والموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (3-3) : الميزانية المحاسبية المختصرة.

2018	2017	2016	البيان
3%	4%	14%	الأصول الثابتة
97%	96%	86%	الأصول المتداولة
34%	53%	0%	قيم الاستغلال
39%	34%	86%	قيم المحققة
24%	8%	0%	قيم الموجودات
100%	100%	100%	المجموع
2018	2017	2016	الخصوم
83%	78%	3%	رأس المال الدائم
20%	9%	3%	رأس المال الخاص
63%	69%	0%	الديون متوسطة وطويلة الأجل
17%	22%	97%	الديون قصيرة الأجل
100%	100%	100%	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة باعتماد على معطيات البنك (الميزانية العامة).

كما تم ترجمة المعطيات الموضحة في الجدول (3-3) في الدوائر النسبية من أجل توضيح أكثر لكل من نسب الأصول الثابتة والمتداولة بالنسبة إلى إجمالي الموجودات.



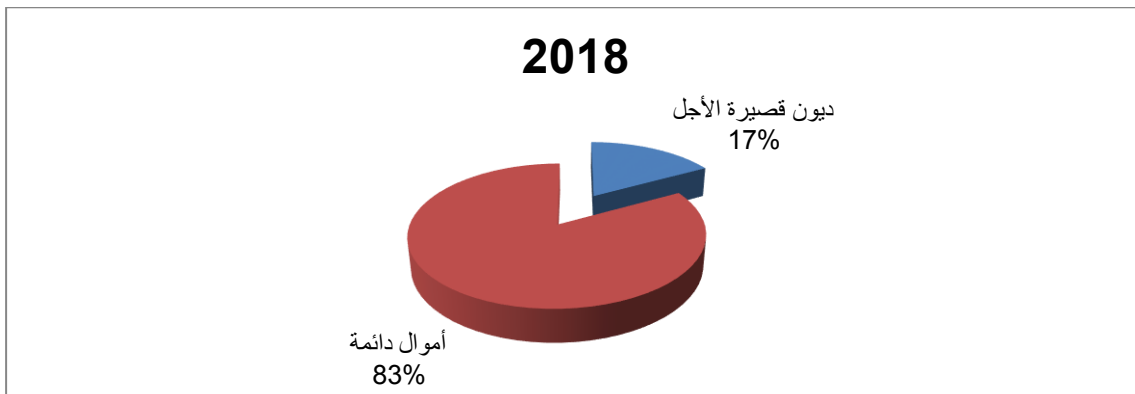
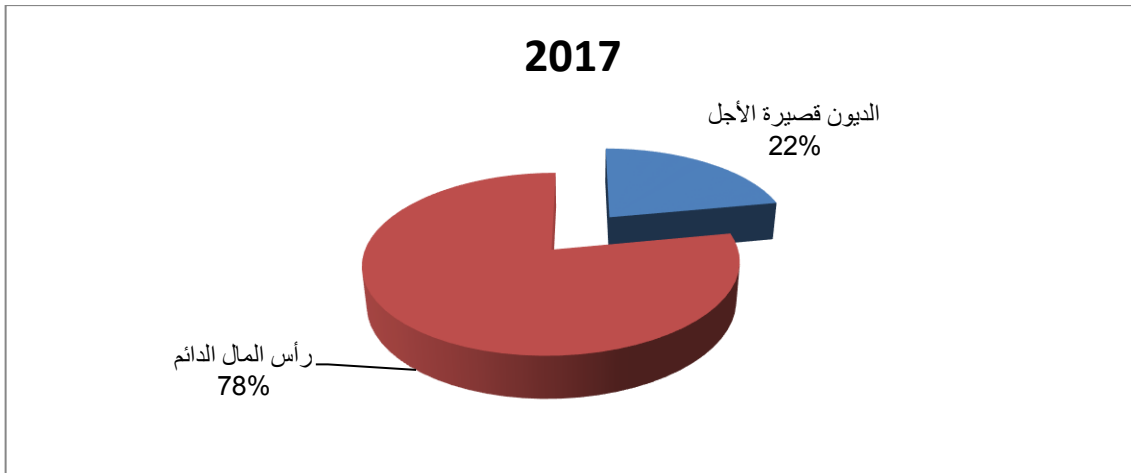
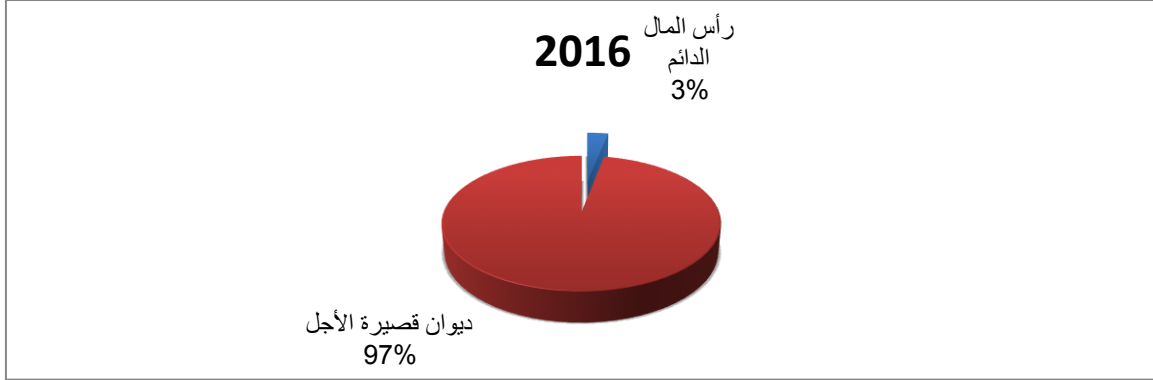
المصدر: إعداد الطالبة واعتمادا معطيات الميزانية المختصرة.

### 1. الأصول:

- ✓ الأصول الثابتة: وتمثل الأصول الثابتة نسبة صغيرة من مجموع الميزانية حيث مثلت 14% فيما يخص سنة 2016، وعرفت انخفاضا بنسبة 10% و 1% في سنتي 2017 و 2018 على الترتيب وهذا راجع إلى انعدام التثبيتات نهائيا.
- ✓ الأصول المتداولة: نلاحظ من خلال الميزانية الأصول المتداولة تمثل تقريبا الميزانية كاملة خاصة سنة 2018، وعرفت زيادة من عام إلى آخر قدرت بـ 10% للسنة الثانية (2017)، و 1% للسنة الأخيرة (2018) حيث مثلت 97% من مجموع الميزانية، وهذا راجع إلى ارتفاع كل من قيم الاستغلال Valeurs d'exploitation والقيم الموجودة Valeurs disponibles اللتان كانتا منعدمتين في سنة 2015.

أما بالنسبة للخصوم فقد تم ترجمة معطيات الميزانية المختصرة إلى الدوائر النسبية التالية لتوضيح نسبة رأس المال الدائم والديون قصيرة الأجل بالنسبة إلى إجمالي الخصوم.

الشكل (3-4): نسبة رأس المال الدائم والدين قصيرة الأجل بالنسبة لمجموع الخصوم للسنوات الثلاثة 2016-2017-2018.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المختصرة.

2. الخصوم:

✓ رأس المال الدائم: ويمثل نسبة كبيرة من مجموع الميزانية ما عدا سنة 2016 والتي كانت نسبتها ضعيفة قدرت بـ 3% والمتمثلة في رأس المال الصافي وقد ارتفعت نسبة كبيرة جدا خلال سنة 2017 حيث وصلت إلى 78% وهذا للجوء للمؤسسة إلى الاقتراض من البنوك هذا ما يفسر نسبة القروض المتوسطة وطويلة المدى 69%-DMLT ونفس الشيء فيما يخص سنة 2018.

✓ الديون قصيرة المدى: نلاحظ من خلال الميزانية أن الديوان قصير الأجل مثلت 97% من مجموع الميزانية 2016 أي أن المؤسسة لجأت إلى القروض الاستغلالية لقللة رأس المال الدائم الذي يمثل بـ 3%.

أما في سنتي 2017 و2018 نلاحظ انخفاضا واضحا قدر بـ 22% و17% على الترتيب وهذا راجع إلى ارتفاع نسبة رأس المال الدائم للجوء المؤسسة إلى القروض طويلة وقصيرة الأجل.

➤ جدول حسابات النتائج:

يوضح الجدول أدناه حساب النتائج، للشركة المتحصلة على القرض:

الجدول رقم (3-4): جدول حسابات النتائج.

2018	2017	2016	البيان
89 895 990	86 920 738	147 958 321	الإنتاج المباع
89 895 990	86 920 738	147 958 321	رقم الأعمال
-	111 819 300	-	الإنتاج المخزن
13 253 268	-	49 076 885	الإنتاج المخزن المباع(-)
-	-	-	الإنتاج المثبت
76 642 722	198 740 038	98 881 436	إنتاج السنة المالية
1 012 000	-	-	مشتريات السلع
19 470 105	170 306 267	-	المادة الأولية
10 267	15 172	26 578 214	التمويلات الأخرى
393 217	350 185	441 812	استهلاكات أخرى
1 745 508	4 333 982	5 969 442	الخدمات الخارجية
96 213	57 498	43 923 856	الخدمات الأخرى
22 727 310	175 063	76 913 324	استهلاك السنة المالية
53 915 412	23 676 934	21 968 112	القيمة المضافة
3 162 192	4 427 148	4 787 122	أعباء العاملين
-	454 917	-	الضرائب والرسوم
50 753 220	18 794 869	17 180 990	إجمالي فائض الإستغلال
36	-	-	المنتجات العملياتية الأخرى
285 177	79 894	4 490 427	الأعباء العملياتية الأخرى
910 000	795 000	680 443	مخصصات الاستهلاكات
49 558 079	17 919 975	12 010 120	نتيجة فائض الاستغلال
1 204 253	283 531	170 913	المنتجات المالية
10 628 267	4 704 947	3 910 189	الأعباء المالية
- 9 424 014	- 4 523 416	- 3 739 276	النتيجة المالية
40 134 065	13 496 559	8 270 844	النتيجة الخام للأنشطة العادية
0	0	0	نتيجة خارج الإستغلال
-	964 326	5 000	الضرائب الواجب دفعها على النتائج
40 134 065	12 532 233	8 265 844	صافي نتيجة السنة المالية
41 044 065	13 327 233	8 946 287	قدرة التمويل الذاتي

المصدر: بيانات الوكالة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (3-4) أن من خلال كل الدورة جميع النتائج جيدة وفي زيادة من عام إلى آخر على غرار رقم الأعمال الذي عرف انخفاض بانخفاض الإنتاج المباع.

عرفت قدرة التمويل الذاتي زيادة جد مقبولة خلال كامل دورة الدراسة حيث يمكننا الحكم أن نشاط المؤسسة تسير جيدا خاصة في عام.

المطلب الثالث: مؤشرات التوازن المالي.

يمكن توضيح رأس المال العامل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): تحليل القيم الهيكلية.

2018	2017	2016		البيان
229 204 494	155 082 392	-8 640 121	CP-AL	رأس المال العامل
229 204 494	155 082 392	- 8 640 121	AC- DCT	
201 126 792	177 547 716	31 428 636	VE+VR+DCT+CBC	احتياج رأس المال العامل
28 077 702	-22 456 324	- 40 068 757	FR-BFR	الخبزينة
28 077 704	-22 456 323	- 40 068 757	VD-CBC	

المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول أن:

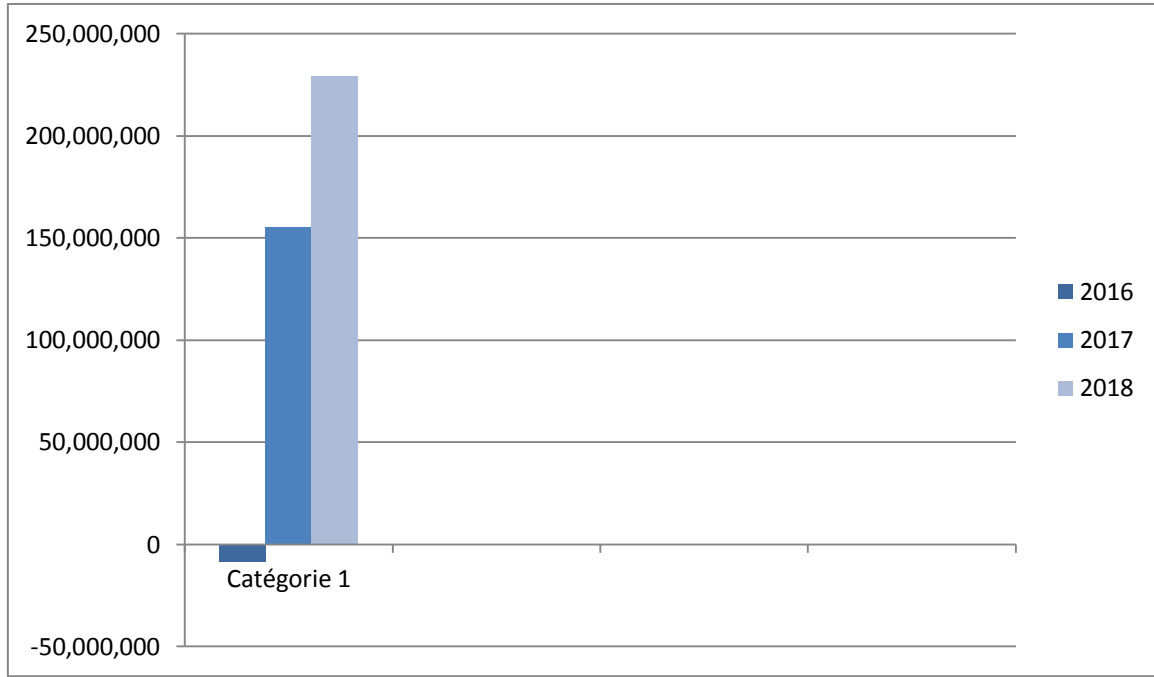
**1. رأس المال العامل:**

- ✓ في سنة 2016 رأس المال أقل من الصفر حيث أن المؤسسة عرفت عدم توازن في الهيكلية المالية لأن الأصول المتداولة لم تغطيها ديون قصيرة الأجل وهذا راجع إلى سوء التسيير في المؤسسة.
- ✓ أما في سنتي 2017-2018 رأس المال أكبر من الصفر عرف زيادة من 2017-2018 تقريبا الضعف.

هذا ما يؤكد أن المؤسسة في أمان حيث أن رأس المال الدائم غطى جميع الأصول الثابتة بزيادة وهذا أعطى رأس مال موجب.

يمكن التوضيح أكثر لهذا الإختلاف الملحوظ خلال الثلاث سنوات من خلال مخطط الأعمدة التالي:

الشكل (3-5): مخطط بياني يوضح التغيير في رأس المال العامل خلال السنوات الثلاثة.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الميزانية.

يوضح الشكل (3-5) رأس المال العامل يحقق نتيجة سالبة السبب يرجع إلى عدم تغطية الديون قصيرة الأجل للأصول المتداولة مما عرف عدم توازن في الهيكلية، وهذا خلال سنة 2016 أما بالنسبة لسنتي 2017، 2018، عرف زيادة ملحوظة على التوالي وهذا يرجع إلى التوالي وهذا يرجع إلى الأموال الدائمة التي غطت الأصول الثابتة بشكل جيد ما يجعل المؤسسة في أمان.

## 2. احتياج رأس المال العامل:

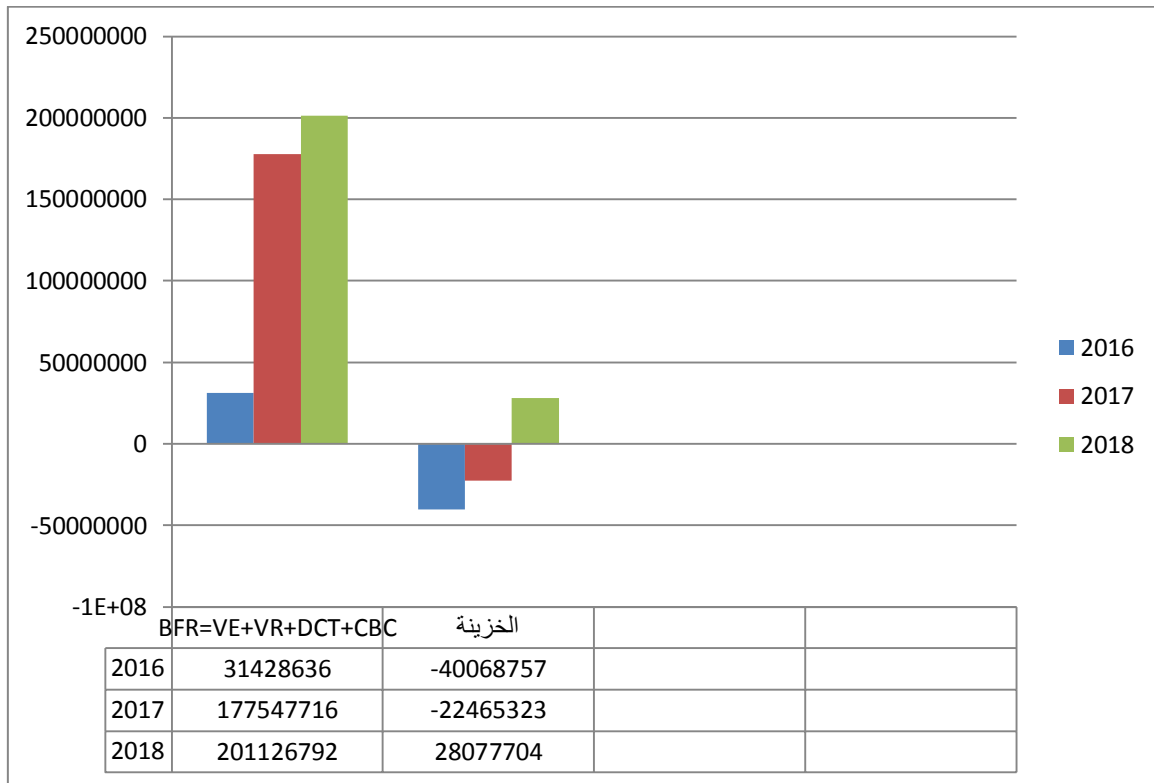
من خلال السنوات الثلاثة السابقة نلاحظ أن الاحتياج من رأس المال أكبر من الصفر هذا ما يفسر الاحتياج المالي للمؤسسة لأن المداخيل الدورية للمؤسسة لم تمول كل احتياجات النشاط.

وهذا ما يفسر إعطاء خزينة سالبة لسنوات 2016، 2017 باعتبار هذه النتيجة جد سيئة بالنسبة للمؤسسة على غرار سنة 2018 التي حققت خزينة موجبة وهذا بدوره راجع إلى رأس المال العامل الذي هو أكبر

مقارنة مع احتياج رأس المال العامل الذي هو أكبر مقارنة مع احتياج رأس العامل  $BFR < FR$  حيث كان هذا الأخير مغطى كليا.

ويمكن القول أن المؤسسة في السنة الأخيرة 2018 عرفت توازنا جيدا حيث مولت احتياجات الدورية الاستغلالية بالمداخيل الثابتة، والمخطط الموالي يوضح لنا الاحتياج من رأس المال العامل والخزينة من خلال الثلاث سنوات السابقة (2018-2017-2016).

الشكل (6-3): التغيير في الاحتياج لرأس المال العامل والخزينة.



ويبين لنا الشكل (6-3) الخزينة التي حققت نتيجة سالبة خلال سنتي 2016، 2017 على غرار سنة 2018 التي حققت نتيجة موجبة وهذا راجع إلى رأس المال الذي هو أكبر من احتياج رأس المال العامل.

**المبحث الثالث: مناقشة القرار النهائي لمنح القرض باستخدام إحدى آليات التشخيص المالي.**

سيتم خلال هذا المبحث مناقشة القرار النهائي لمنح القرض باستخدام إحدى آليات التشخيص المالي والمتمثلة في التحليل عن طريق النسب المالية ودراسة المخاطر، وذلك اعتمادا على سنوات الثلاث 2018-2017-2016.

**المطلب الأول: تحليل النسب المالية.**

يوضح الجدول التالي، النسب الموضحة للوضعية المالية الخاصة بالشركة طالبة القرض،

الشكل رقم (3-6): النسب المالية للشركة طالبة القرض.

2018	2017	2016	FORMULES	
				نسب الهيكلية
28,49903947	17,7747314	0,212250985	CP/AL الأصول الثابتة/ رأس المال العامل	التوازن المالي
4,416224855	10,8702773	0	DMLT/CAF ديون ط.أ. الأجل/ قدرة التمويل الذاتي.	قدرة التسديد
0.310491724	0.1343037	-	C PROPRES/DMLT رأس مال خاص./ ديون ط.أ.	قدرة المديونية
				نسب السيولة
5.634500494	4.44053239	0.889144536	AC/DCT الأصول الجارية/ ديون ق.أ.	السيولة العامة
3.64501526	1.95979995	0.889144536	(VR+VD)/DCT (القيم المحققة+القيم المتاحة)/ ديون ق.أ.	السيولة المختصرة
1.37534154	0.38407079	-0.00149687	AC/DCT الأصول الجارية/ ديون ق.أ.	السيولة الحالية
0,599753248	0,27239684	0,148475002	VA/CA (HT) القيمة المضافة/ رقم الأعمال. متضمن الرسم	النشاط والتسيير
				نسب المردودية
0,446450003	0,14418001	0.05586603	صافي نتيجة السنة المالية/ رقم الأعمال	المردودية التجارية
0,713118292	0,64410973	3,550630951	RN d'exer/c propres صافي نتيجة السنة المالية/ رأس المال الخاص	المردودية المالية
0.139842075	0.0445271	0.10303984	RB D'EXER/ TOTAL ACTIF النتيجة الخام للأنشطة العادية / مجموع الأصول	المردودية الاقتصادية

المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول رقم أن:

✓ النسب المالية للمؤسسة جد مقبولة، وهذا ما فسرتة النسب الموضحة في الجدول من خلال كامل المدة لأن الأصول ثابتة لم تغطي إلا من طرف رؤوس الأموال (نسب التوازن المالي <1).

وهذا ما يفسر أهمية رؤوس الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة وكذلك رأس المال موجب سببه هاته الأخيرة على غرار سنة 2011 التي وجدنا فيها اقل من الصفر ( $FR < 1$ ).

✓ السيولة العامة مقبولة جدا سنة 2016 و 2017 و 2018 وهذا ما يفسر قدرة المؤسسة على تسديد ديونها.

✓ السيول المختصرة جيدة خلال السنتين 2017 و 2018 وهذا ما يجعلنا نستطيع القول أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها المادية أي ديونها الخارجية على نطاق الاستغلال.

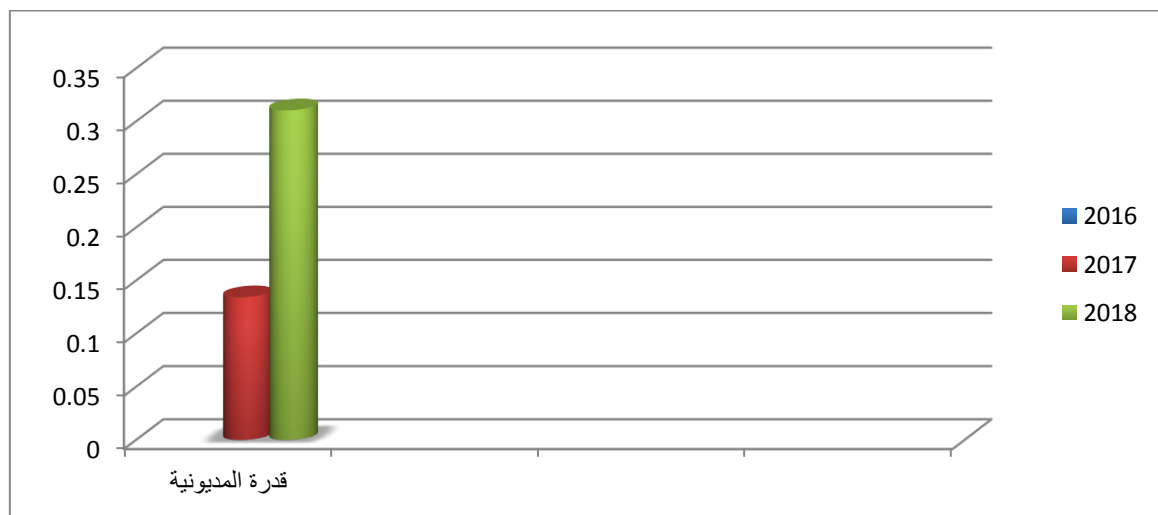
✓ لاحظنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن السيول الفورية اصغر من الواحد خلال سنتين 2016 و 2017 وهذا ما يفسر القدرة الجيدة للمؤسسة على القيام بتسييره مدخراتها.

✓ عند احتسابنا لنسب المردودية تبين أن مردودية أصولها اقتصادية وهذا ما يفسر أن المؤسسة لها صلاحية في الاستفادة من القرض وذلك من اجل تحسين مردوديتها.

كما يمكن توضيح هذه النسب وتلخيصها من خلال مجموعه من الأشكال التالي:

بالنسبة لنسب الهيكلية تم ترجمتها من خلال الأعمدة البيانية موضحة في الشكل (3-7) كالآتي :

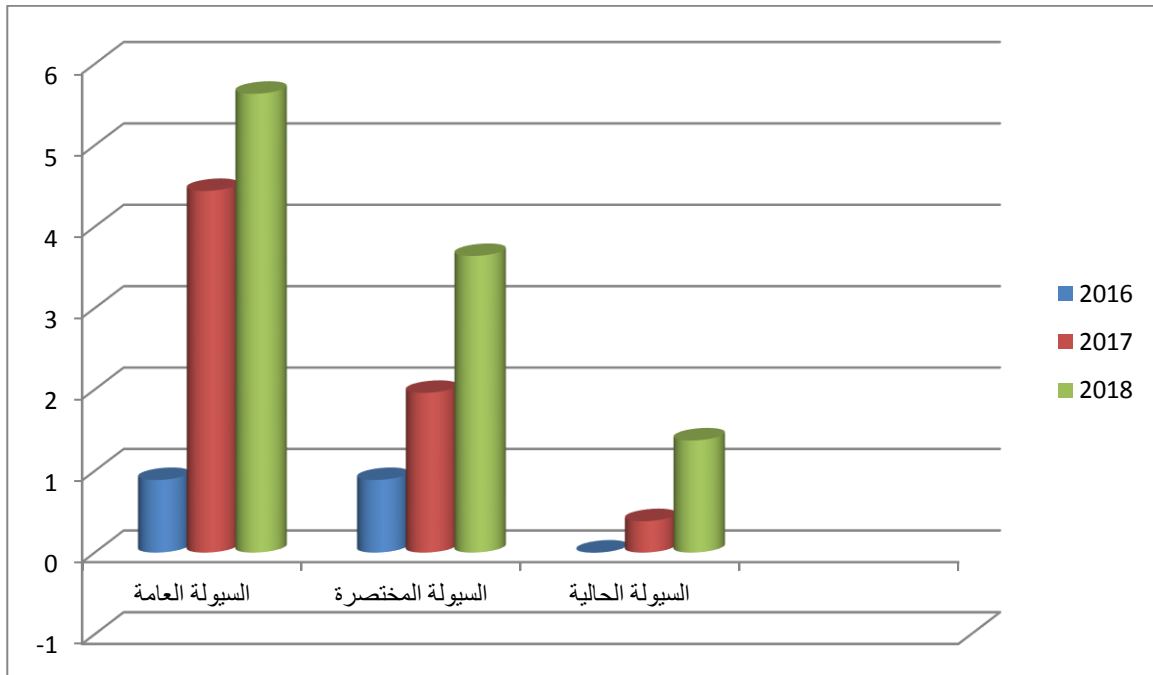
الشكل رقم (3-7): نسب الهيكلية.



المصدر: إعداد الطلبة باعتماد على الميزانية.

وتم كذلك ترجمة معطيات نسب السيولة في الأعمدة البيانية التالية من خلال الشكل (8-3) التالي:

الشكل رقم (3-8): نسب السيولة.



المصدر: إعداد الطلبة باعتماد على معطيات الميزانية.

أما من خلال الشكل (3-9) تم توضيح نسب النشاط والتسيير من خلال الأعمدة البيانية الموضحة أدناه:

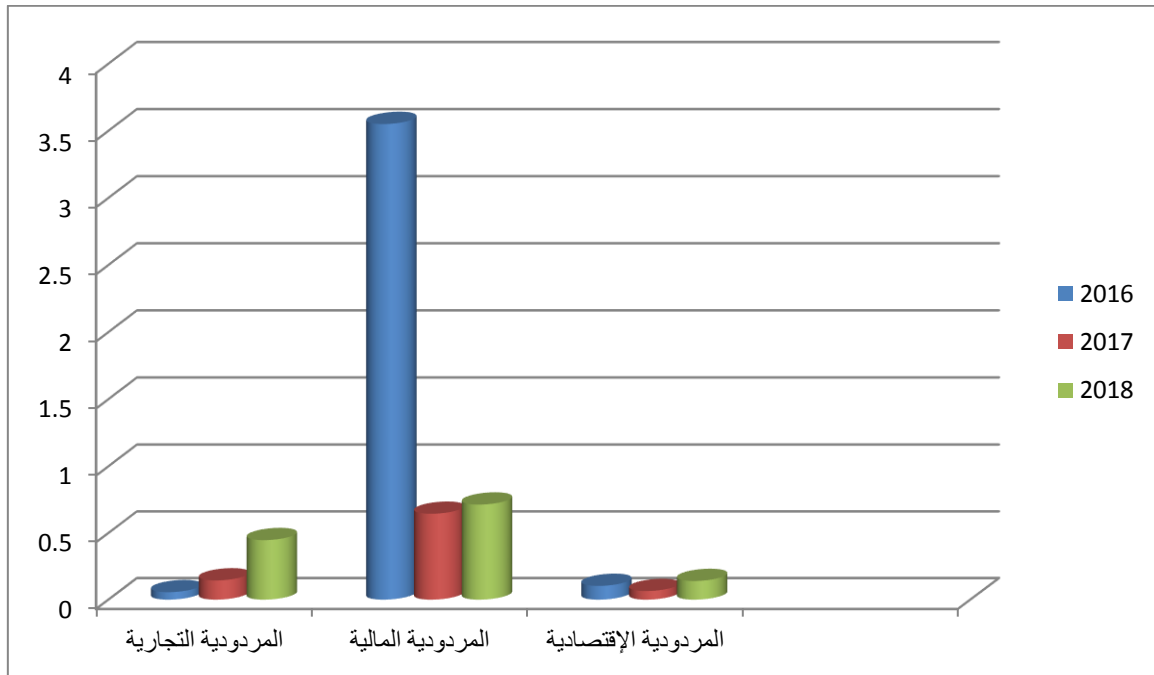
الشكل رقم (3-9): نسب النشاط والتسيير.



المصدر: إعداد الطلبة باعتماد على معطيات الميزانية.

كما ترجمة معطيات نسب المردودية في الأعمدة التالية:

الشكل رقم (10-3): نسب المردودية.



المصدر: إعداد الطلبة باعتماد على معطيات الميزانية.

#### المطلب الثاني: دراسة المخاطر.

بالرغم من المخاطر المالية المتنوعة إلا أنه تم التوصل من خلال الدراسة وعملية التحليل إلى انعدام المخاطر المالية أو وجود مخاطر لكن شبه معدومة والتي من المحتمل أن تهدد المؤسسة طالبة القرض.

- ✓ المخاطر الضريبية وشبه الضريبية معدومة لأن العامل يسدد مساهمته الإدارية بشكل دوري.
- ✓ بعد القيام بعملية التحليل المالي والتي تتمثل أساسا في دراسة النسب المالية توصلنا إلى أن خطر عدم التسديد يكاد ينعدم لأن المردودية وكذلك سيولة في المؤسسة جد مرتفعة مما يمكننا القول أن خطر عدم استرجاع القرض المستبعدة.
- ✓ أما فيما يخص خطر المتعلق بالنشاط يكاد ينعدم أيضا وهذا راجع تحقيق المؤسسة لرقم الأعمال جيد عام بعد آخر يوضح جدية سيرورة العمل.
- ✓ الخبرة العميل في الميدان تؤكد النتائج الموضحة وتبين أيضا محافظة المؤسسة على زبائنها وهذا راجع إلى جودة المنتج.

مطلب الثالث: القرار النهائي.

النظر لاجابية العمليات المالية التي لاحظها البنك في هذه المؤسسة وتأكده من سلامة وصلاحيه منح القرض لهذه المؤسسة من خلال الخبرة العلمية والعملية، بالإضافة إلى السيولة المريحة والمردودية الجيدة وأهم كل شيء السمعة الجيدة لهذه المؤسسة يتفق البنك على منح القرض الاستغلالي للمؤسسة والمتمثل في تسهيلات صندوق بمبلغ 540.000.000.00 د ج مع وضع الضمانات التالية:

✓ رهن عقاري بقيمة 108,000,000,00 د ج.

✓ تأمين كل المخاطر.

✓ رهن شهرة المحل.

الخلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية الميدانية على مستوى وكالة -BEA- والتابعة للبنك الجزائري الخارجي تم التطرق إلى الجانب النظري لهذه الوكالة ومن ثم تقييم وتشخيص وضعية إحدى المؤسسات وذلك بإسقاط جزء من الجانب النظري على الجانب العملي اعتمادا على مجموعة من الوثائق التي تساعدنا على تقييم أدائها أهمية الميزانية المحاسبية عدلت وفقا للنظام المحاسبي المالي مع تحديد أهم الأدوات التي تعتمد عليها هذه الوكالة والمتمثلة في نسب الهيكلية ونسب السيولة ونسب النشاط، أخيرا نسب المردودية فلو حظ أن هذه المؤسسة جد مؤهلة للحصول على القرض الاستغلالي المتمثل في تسهيلات الصندوق التي انتهت بموافقة البنك على منحها القرض مع وضع الضمانات اللازمة.

خاتمة

تسعى البنوك التجارية لممارسة العديد من الوظائف وتقديم خدمات متنوعة قصدا تغطية الاحتياجات المالية المشاريع الاقتصادية، فهي وجدت نفسها أمام منافسه تفرض عليها إثبات وجودها، وذلك من خلال تحسين أدائها، وزيادة عوائدها كون هدفها الرئيسي هو تحقيق الربح.

ولا شك أن الصناعة المصرفية تعد من أكثر الصناعات تعرض للمخاطر، حيث تعاضمت هذه المخاطر وتغيرت طبيعتها في ظل التحرر المالي ومستحدثات العمل المصرفي وتنامي استخدام أدوات المالية جديدة ساعد على خلقها للتقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية ومن هنا اكتسب موضوع التشخيص المالي أهمية متزايدة لدى البنوك التجارية.

فالتشخيص المالي يعد ذات أهمية بالغة لدى البنوك التجارية وأداة جوهرية في اتخاذ قرار منح القرض وتطبيقه بشكل يحقق الأهداف والاستراتيجيات المسطرة وذلك بتحقيق معدل مردودية جيدة للمشروع.

ومن المنطلق أهمية هذه الخطوة قد ألقينا الضوء على التشخيص المالي في البنوك التجارية من منظور المحاسبي المالي وذلك من خلال عرض وظائف البنك التجارية وما ينتج عنها من مخاطر تواجه العمل المصرفي كما تم استعراض كيفية إدارة هذه المخاطر ودراستها ووضع خطط المناسبة لما يلزم وما يمكن القيام به لتجنبها من خلال عمليات التشخيص المالي الذي يعتمد أساسا على النسب المالية.

أما الجانب التطبيقي ومن خلال دراسة وتحليل المنهج المتبع في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من قبل البنك التجاري تریص الذي تم القيام به حول دراسة حالة قرض استغلالي ثم التمكن من القيام بتحليل القوائم المالية والمتحصل عليها بعد القيام بجملة من التعديلات على الميزانية المحاسبية مع دراسة أهم المؤشرات التوازن المالي بالتطرق إلى تحليل الميزانية بواسطة رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل والخزينة بالإضافة إلى النسب المالية المستخدمة من قبل البنك الجزائري الخارجي في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة.

كما تم من خلال الدراسة التطبيقية التواصل إلى النتائج التالية:

- ✓ التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي خلال ثلاث سنوات.
- ✓ التحليل بواسطة النسب المالية في تزايد مستمر وذات الطابع ايجابي مما جعل المؤسسة طالبه القرض تتمتع باستقلالية مالية دليالاتها.
- ✓ المؤسسة لها القدرة على التسديد ديونها وهذا ما يسمح لها بالحصول على قرض في وقت الحاجة.
- ✓ رقم الأعمال ممرکز كليا لدى البنك الجزائري الخارجي وفي تزايد مستمر.

## خاتمة

### التوصيات:

من بين الاقتراحات يجب على البنك أن يضع أهمية بالغة لتشخيص المالي كذلك أيضا بالنسبة للمؤسسة من اجل معرفه الوضعية المالية واكتشاف نقاط القوة والضعف اتخاذ قرار منح القرض بصفة سليمة.

- تحصيل ديون العملاء القديمة.
- السهر على مراقبة مردودية المؤسسة وهذا برفع مستوى الاستثمارات.
- توفير التقنيات الجديدة في تقديم القرض.
- الاعتماد على النظام المحاسبي المالي للتسهيل عملية التحليل المالي.
- ضرورة متابعة المشروع من طرف البنك لضمان اهتمامه بشكل جيد.

المراجع

## المراجع

### المراجع:

- أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- الطاهر أبو طالب، "مراقبة التسيير في قطاع البنوك"، رسالة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، دفعة 2000-2003.
- بوتين محمد، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1998.
- دادي عدون ناصر، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، طبعة2000.
- دادي عدون ناصر، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
- دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.
- عقون سعاد، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية.
- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة2001.
- Ann-marie keiser, control de gestion, edition ESKA 2<sup>EME</sup> edition, paris .
- C.alazard et S.Seperi, control de gestion manuel et application, 3<sup>eme</sup>edition, DUNOD ,PARIS,1996.
- Norbert guedj, le contrôle de gestion pour a meleorer la parfermonce de 1 entprise,3<sup>eme</sup> edetion d'organistion, 2000 .
- Norbert guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, op-cit.
- M.GER VAIS, control de gestion, 7<sup>eme</sup>edition, ECONOMICA, 2000.
- MICHEL ROUACH et GÉRARD Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, OP-CIT.
- Michel Leroy : Le tableau de bord ou service de l'entreprise, étidion dorganisation, paris, 1998.

# الفهرس

.....المقدمة  
أ.....

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

02.....تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية –الإطار المفاهيمي للدارسة-  
المطلب الأول : مفاهيم الأساسية حول مراقبة التسيير.

03.....1 - تعرف التسيير

03.....2- مفهوم المؤسسة

03.....3- مفهوم النظام وعناصره

04.....4- مفهوم الرقابة

06.....5- مفهوم مراقبة التسيير

09.....6 - خصائص مراقبة التسيير

المطلب الثاني: دور وأهداف مراقبة التسيير.

10.....1- دور ومهام مراقبة التسيير

11.....2- أهداف مراقبة التسيير

المطلب الثالث: مسار وأدوات مراقبة التسيير.

13.....1- أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

16.....2- مسار مراقبة التسيير

20.....3- أدوات مراقبة التسيير

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

23.....المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

25.....المطلب الثاني: أوجه التشبه والاختلاف

27.....خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة حالة الوكالة -BEA- للبنك الجزائري.

المبحث الأول: التعريف بالوكالة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وتعريفه.

29.....1- نشأة بنك الجزائر الخارجي

30.....2- التعريف ببنك الجزائر الخارجي

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري، مهامه، وأهدافه.

1- الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري العام.....31

2- مهام البنك الخارجي الجزائري وأهدافه.....32

المطلب الثالث: التعريف بوكالة -BEA- للبنك الجزائري الخارجي

1- نشأة وكالة -BEA- مستغانم.....33

2- نشاطات الوكالة.....33

3- الهيكل التنظيمي لوكالة -BEA- مستغانم.....36

المبحث الثاني: التشخيص المالي لحالة القرض ممنوح من طرف الوكالة.

المطلب الأول: عموميات حول المشروع.

1- مكونات الملف.....38

2- العلاقة بين البنك والعميل.....38

3- حركة رقم الأعمال.....39

المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

1- الميزانية المحاسبية.....39

المطلب الثالث: مؤشرات التوازن المالي.

1- رأس المال العامل.....47

2- احتياج رأس المال العامل.....48

المبحث الثالث: مناقشة القرار النهائي لمنح القرض باستخدام آليات التشخيص المالي.

المطلب الأول: تحليل النسب المالية.....50

المطلب الثاني: دراسة المخاطر.....55

المطلب الثالث: القرار النهائي.....56

.....خلاصة

57.....

.....الخاتمة

59..... المراجع

الملخص

# ملخص المذكرة

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على آليات التي تستخدمها البنوك التجارية لتشخيص الوضعية المالية للزبائن طالبي القرض منها، خاصة باعتبارها من أهم المؤسسات المالية التي تنشط الاقتصاد والتي تلعب دور الوسيط الماليين مختلف المتعاملين الاقتصاديين.

وقد خلصت إلى تشخيص المالي الذي يعتمد على تحليل البيانات المالية المتوفرة عن المشروعات الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف، يعتبر في غاية الأهمية لتجنب البنوك التجارية وقوعها في المخاطر المالية جراء العمليات المالية التي تقوم بها.

كما خلصت أن التشخيص المالي يعتمد على أساليب مختلفة ومتنوعة يمكن من خلالها للبنوك التجارية بلوغ القرار الرشيد حول مدى الاستثمار في تمويل مشروع استغلالي.

## الكلمات المفتاحية:

التشخيص المالي، المخاطر المالية، العمليات المالية، التحليل المالي.

## Résumé:

Le but des études est stoppe dur les mécanismes utilises par les banques commerciales pour personnaliser la situation financière des clients demandeurs des crédits qu'il de tiennent notamment la considération spéciale des entre prises financière qui activent dans l'économie qu'il jouent le rôle média leur dans le domaine des finances entre les différents employeurs économiques l'étude appris fui dans la spécialisation financière existantes dans les projets économique pour connaitre des points forts et les points faible ou considère importants pour éviter les banque commerciales existants dans dangers financière a coure des opération financière que tu concrétise la financions que personnalisé financière.

Repose sur défirent manière quand peut par lui les banques commerciales finalité des décrets vers fracturation qui alimente financière projet exploité .

**Mots clés :** diagnostic financière, les risques financière, les opération financière, et d'analyse financière .