



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - وزارة التعليم العالي و البحث  
العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم  
التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير

عنوان المذكرة

أثر مراقبة التسيير البنكي في تحسين الخدمة البنكية  
دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

تحت إشراف :

أ / ولد سعيد محمد

إعداد الطالبتين :

حرشاية ياسمين

عزوز ياسمين

لجنة المناقشة

أستاذ رئيسي : برياطي حسين

أستاذ مناقش : ماضوري نوردين

## كلمة شكر

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المؤطر السيد ولد سعيد محمد الذي لم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته، و على كل المعلومات القيمة التي كانت عوناً لإنجاز هذا العمل، وإلى كل عمال البنك الجزائري الخارجي مستغنام.

## الإهداء

إلى أجمل من جمعني بها الصدفة صديقتي أسماء  
إلى عائلتي وصديقاتي  
إلى الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا للأجيال لطريق التقدم  
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي مراقبة التسيير</b> تمهيد الفصل المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير المطلب الأول: نشأة مراقبة التسيير وتطورها. المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير اهميتها وأهدافها. المطلب الثالث: أنواع و مكونات مراقبة التسيير. المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير المطلب الأول: أدوات التقدير والتخطيط. المطلب الثاني: أدوات التحليل. المطلب الثالث: أدوات المتابعة. خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الثاني: البنوك والتحكم في التسيير</b> تمهيد الفصل

	<p>المبحث الأول: ماهية البنوك.</p> <p>المطلب الأول: تعريفها ونشأتها .</p> <p>المطلب الثاني: أنواع البنوك ووظائفها.</p> <p>المطلب الثالث: خصائص النشاط البنكي</p> <p>المبحث الثاني: إمكانية تطبيق مراقبة التسيير في البنوك</p> <p>المطلب الأول: طرق و وسائل مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية</p> <p>المطلب الثاني: جدول القيادة و وظائفه</p> <p>المطلب الثالث: مبادئ و خصائص الواجب توفرها في جدول القيادة</p> <p>المبحث الثالث : عوامل تنظيم مراقبة التسيير .</p> <p>لمطلب الأول: تنظيم البنوك.</p> <p>المطلب الثاني: نظام المعلومات.</p> <p>المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير بالمصالح الأخرى وشروط نجاحه.</p> <p>خلاصة الفصل.</p>
	<p>الفصل الثالث: مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري.</p> <p>تمهيد الفصل.</p> <p>المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري.</p> <p>المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري و أهدافه.</p> <p>المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.</p> <p>المبحث الثاني: عوامل تنظيم مراقبة التسيير البنك الخارجي الجزائري.</p>

	<p>المطلب الأول: نظام مراقبة التسيير الفعال.</p> <p>المطلب الثاني: إنجازات وعراقيل البنك محل الدراسة.</p> <p>المبحث الثالث: آلية عمل مراقبة التسيير ولوحة القيادة في البنك الخارجي الجزائري.</p> <p>المطلب الأول: تنظيم الرقابة الداخلية</p> <p>المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في مراقبة التسيير و لوحة القيادة في البنك الخارجي الجزائري.</p> <p>خلاصة الفصل</p>
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## المقدمة

-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 والاطء الناتجة اثناء تنفيذ مختلف نشاطات المؤسسة. فمراقبة التسيير تمكن من تحديد الاهداف 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:

- في ما تتمثل 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 هي تلك العملية التي تعمل على تنسيق مختلف الوظائف الداخلة المؤسسة ويكمن دورها بشكل رئيسي في إعداد الخطط.
2. مراقبة التسيير تحتل مكانة هامة في البنوك فنظرا لأهمية وجودها أصبحت لها مديرية خاصة على مستوى البنك.

## المقدمة

3. 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، أدوات 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 المبتغاة 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:

## المقدمة

### 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.

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.

### 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: مفهوم الرقابة

إن المفهوم الشائع لكلمة المراقبة "contrôle" هو التحقق "vérification"، "أي التأكد من أن ما تم التخطيط له ينفذ فعلاً، إضافة إلى قياس الانحرافات ومتابعة المسؤولين ووضع نظام خاص بالجزاء و المكافأة. غير أن هذا المفهوم يمثل المعنى الضيق والسلبى لكلمة المراقبة، نتيجة الترجمة غير المناسبة 2 للمصطلح الانجلوساكسوني "control"، والذي يعني التحكم "maîtrise" والسيطرة على الوضع. فعملية المراقبة تشمل ما يلي:

-التحقق "vérifier" من مطابقة النتائج للأهداف المحددة.

-المراقبة "surveiller" الدائمة لسير العمليات .

-التحكم "maîtriser" في العمليات من خلال استخدام معايير تصحيحية عبر مختلف مراحل

-تقييم "évaluer" الانحرافات في النتائج مقارنة بالأهداف الموضوعة 3.

ثانيا: نشأة مراقبة التسيير

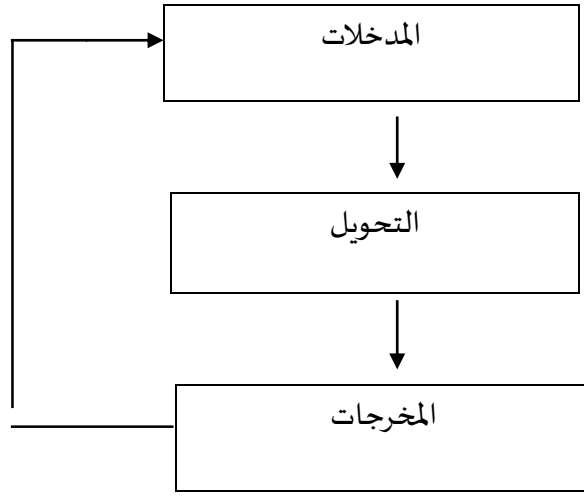
- كان ظهور مراقبة التسيير في نهاية القرن التاسع العاشر الذي تزامن مع المرحلة الصناعية، حيث ان أولى مبادئ وطرق مراقبة التسيير ظهرت في أوروبا و الولايات المتحدة الامريكية بفضل (Taylor 1905) وتحليله لإدارة العلمية للعمل، وبحوث (Gantt 1915) حول التكاليف الهيكلية و بفعل التطورات الحاصلة في مجال التسيير في (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 الامريكية و الأوروبية و الدولية، كما ان التنظيم العلمي للعمل (OST) لتاييلور لها دور هام في تصميم مراقبة التسيير.
- 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 الاستثمار.1
- يقول "samule eilon" في كتابه "control management" لا يمكن التحدث عن عملية اماهية مراقبة التسيير. فالمراقبة وظيفية من وظائف الإدارة شأن شأن التخطيط و التنظيم 1 الإدارة دون وجود عملية رقابية " والتوجيه، فهي تقوم بتصحيح العملية الإدارية إن حادت عن مسارها وتساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: تطور مراقبة التسيير:

- يرجع ظهور مراقبة التسيير الى فترة ما بين الحربين العالميتين ، في المؤسسات الامريكية لكن انتشارها بدا بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا حيث ان المؤسسات الامريكية 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 التسيير<sup>2</sup>
- و في هذا لإطار 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 دور الخبير المحاسبي و شيئا فشيئا 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 الضرورية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1.1): يوضح مكونات النظام.



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

جدول (1.1): تطور مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة

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

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

ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 7.

المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير أهميتها 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 و كفاءة تامة".

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

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 كو\*نه 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"<sup>2</sup>. وفي الأخير يمكن حوصلة في تعريف مثل أن "مراقبة التسيير مسار دائم للضبط، يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للمورد وتصحيح الأخطاء و الانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين و العاملين 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"<sup>3</sup>

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 .

## 2 - أهمية مراقبة التسيير:

<sup>1</sup>نعيمة يحيواوي وآخرون، أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2015، ص42.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص10.

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

تظهر أهمية مراقبة التسيير من خلال تطور المؤسسات التي لم تكن بحاجة لمراقبة على عملياتها، حيث أن أصحاب المؤسسات يقومون بإدارتها فعليا 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 تبدوا 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:<sup>1</sup>

- 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 جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفق سياسيات المقدر.

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

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

- 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.

### 3- خصائص مراقبة التسيير :

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص عدة خصائص لمراقبة التسيير والمتمثلة في

أولاً: مراقبة التسيير عبارة عن سيرورة عمليات " processus " تضمن التحكم والتأكد من أن العمليات المخطط لها تنفذ بشكل سليم. ويقس <sup>أ</sup>م " Bouquin .H " هذا المسار إلى ثلاث مراحل حسب التسلسل الزمني لها ، حيث تبدأ المرحلة الأولى قبل بدء النشاط يتم التركيز فيها على تحديد النهايات وترجمتها إلى أهداف كمية لمدة زمنية غالباً ما تحدد بسنة، و ترفق هذه المهمة بتحديد الوسائل اللازمة لذلك وكذا تحديد الأدوار لكل المتعاملين، كما يتم في هذه المرحلة وضع معايير تسمح بتقييم جودة النتائج المحققة، فهذه المرحلة تتمثل في وضع الميزانيات، وتسمى بمرحلة تحديد الوجهة والغايات . " Finalités " أما المرحلة الثانية فتمثل مرحلة بدأ النشاط وتسمى مرحلة القيادة " pilotage le " ، ويتم فيها تنظيم نظام لمتابعة العمليات. هذا النظام يراقب ويباشر بالإجراءات التصحيحية في حالة حدوث انحرافات طارئة تحول دون الوصول إلى الهدف. ومن بين أدوات القيادة اللازمة في هذه المرحلة توجد مراقبة الميزانية ولوحات القيادة، فالأداة الأولى ذات خاصية محاسبية تسمح بالمتابعة الشهرية للنتائج، والأداة الثانية تكميلية ولها القدرة على تنبيه المسؤولين بالأحداث المستقبلية لنشاط المؤسسة. كما يجب في هذه المرحلة تحديد العمليات التصحيحية بدقة إضافة إلى تحديد المكلف ١ . و المرحلة الثالثة والأخيرة تتمثل في مرحلة التقييم " évaluation Post " ، وتكون غالباً سنوية وأحياناً فصلية، حيث يتم فيها تقييم أداء المسؤولين والتأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة في 1 أوقا ١ ، ومن ثم مكافأة هؤلاء المسؤولين بالإيجاب أو بالسلب .

ثانياً: تعتمد عملية مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين العناصر التالية: الأهداف المراد تحقيقها الموارد المتاحة و النتائج المحققة.

وهذه المعايير هي: الكفاءة " efficience " و الفع <sup>أ</sup>الي <sup>أ</sup>ة " efficacité " و الملائمة " pertinence "

### 3-أهداف مراقبة التسيير:

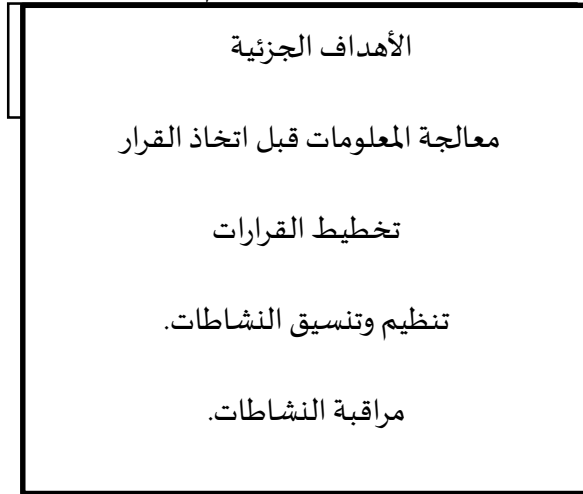
باعتبار مراقبة التسيير أداة لقيادة المؤسسة لأنها تراقب نجاعة وفعالية النشاطات و الوسائل، التحقيق الأهداف التالية:

- الربط بين الاستراتيجية ومستوى التنفيذ.

- إعداد نظام معلومات التسيير من أجل مساعدة المدراء على اتخاذ القرار.
- تحقيق اللامركزية.
- تحسين الأداء وفعالية النشاط.<sup>1</sup>
- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الاستراتيجي و مراقبة التسيير العملي.
- اكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و المتسببين فيها و أخذ إجراءات التحسين.
- الاستعمال الأمثل للموارد و التحكم في أداء المسؤولين و العاملين التسييري.<sup>2</sup>

و الشكل التالي يبين لنا نظام مراقبة التسيير:

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



اصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص

المطلب الثالث: أنواع ومكونات مراقبة التسيير.

1- أنواع مراقبة التسيير:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 54-62.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 54-62.

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

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

أ- المراقبة القبيلية: 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 وتصحيح نتائجها.

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

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

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

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

ب- مراقبة 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.

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

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

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

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 38-40.

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

- أ- المراقبة 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.
- ب- المراقبة الدورية: وتكون على شكل دورات أسبوعية، شهرية، فصلية، .....) وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.
- ج- المراقبة المستمرة: تكون طوال أيام السنة، لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

5-1 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- مراقبة التسيير: وقد عرف على أنه ذلك المسار الذي يقوم مسيرون من خلاله بالتأثير على أعضاء التنظيم وذلك بهدف تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة و فعالية.
- ج- مراقبة التنفيذ: هو ذلك المسار الذي يعمل على ضمان أن المهام المحددة تنفذ بكفاءة و فعالية في أجل قصير.

2- مكونات مراقبة 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.

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

### 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 أدائها وهو ما يسعى إلى تحقيقه المسيرون بمرافقة مراقب التسيير.

### 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 :

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

" تكاليف محسوبة مسبقا من أجل إعطاء أرقام للحركات الكمية والقيمة داخل المحاسبة التحليلية من أجل إبراز الانحرافات المسجلة بين الأعباء الحقيقية والأعباء التقديرية"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التكاليف المعيارية بأنها " تكاليف إنتاجية محددة مقدما تحسب بقياس كميات معينة وأسعار معينة ومستوى تشغيل معين"<sup>2</sup>.

## 2. أهداف التكاليف المعيارية:

- إن الغرض من دراسة التكاليف المعيارية هو تحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>
- 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.<sup>4</sup>

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.

<sup>1</sup> زعبيط نور الدين، مراقبة التكاليف بتقنية الانحرافات وتحسين أداء ومردود المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول . جوان 2007، ص 91-92 . 16 . 2015

<sup>2</sup> 03 حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 260.

<sup>3</sup> درحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 86.

<sup>4</sup> د نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مراقبة التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 5.

2. مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

يمكننا أن نلخص المراحل التي يمر بها إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- توضيح وتحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة .
- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة.
- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة:
- الظروف الآنية 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.
- 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.

<sup>1</sup> فرکوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ط 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 13. 14.

- 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 بتطبيقها<sup>1</sup>

### 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، وتشجيع 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 التكميلي لدى الأفراد.
  - تمكن من مقابلة المتطلبات القانونية أو التعاقدية .
  - تحرك كافة الجهود والأنشطة نحو تحقيق أهداف المنشأة<sup>2</sup>.
- 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

<sup>1</sup> فركس محمد، نفس المرجع، ص 14.

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

للوصول إلى معدل العائد المستهدف، كما يسمى معدل العائد على الاستثمار بمعدل العائد على الأصول ويحسب 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:<sup>1</sup>

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

حيث أن : صافي الربح يمثل معدل الأرباح منسوبا إلى حجم إيرادات البيع.

المبيعات

و : المبيعات يمثل معدل دوران الأصول.

قيمة الأصول المستثمر.

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

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 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.<sup>1</sup>

### 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.

#### أولا: 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:

<sup>1</sup>قريشي محمد الصغير، نفس المرجع، ص 102. 103.

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.<sup>1</sup>
- التحليل المالي عملية تهدف إلى تحويل البيانات الواردة بالقوائم المالية والبيانات المحاسبية إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

## 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 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.<sup>3</sup>

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 بمعني يؤدي التحليل.<sup>4</sup>

### أ. أهداف التحليل المالي

يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:<sup>5</sup>

- معرفة حقيقة الوضع المالي للمؤسسة.

<sup>1</sup> علي عباس، الادارة المالية، ط01، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 69.

<sup>2</sup> منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط02، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 12.

<sup>3</sup> المالي والائتماني، ط02، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 4.

<sup>4</sup> افهي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط01، رام الله، فلسطين، 2009، ص 9.

<sup>5</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، ط1، دار جنادين للنشر والتوزيع، 2006، ص 239.

- 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 للعتبة (CAC) = التكاليف الاجمالية (التكاليف الثابتة) (CF) + التكاليف المتغيرة (CV).

انطلاقا من هذه العلاقة نستنتج ما يلي :<sup>1</sup>

رقم الاعمال المناسب للعتبة - 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:

أ. طريقة المعادلة:

$$SR = \frac{CAx CF}{MCV}$$

<sup>1</sup> د ناصر دادي علون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35.

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:<sup>1</sup>

$$MCV$$

$$t=$$

$$CA$$

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:

$$CF$$

$$SR=$$

$$T$$

<sup>1</sup> "قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 116.

## المطلب الثالث: أدوات المتابعة.

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

## أولاً : نظام المعلومات.

يعتبر نظام المعلومات نظام لدعم نشاطات المدير والعمال الآخرين، لأنه مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات التي تعمل معاً لتجميع وتخزين وتوزيع واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة لتندف 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 الجديدة.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

"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."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطبع. النشر. التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 14.

<sup>2</sup> بوقرة رابح، 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.

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

"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 المسندة إليهم".<sup>1</sup>

## 2. عناصر نظام المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من العناصر التالية :

أ. المدخلات (البيانات) : تتضمن تجميع 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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

ج. المخرجات / المعلومات: يتم إيصال المعلومات إلى المستفيدين وفق أشكال مختلفة مثل التقارير والجدول 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.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 15.

<sup>2</sup>فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، ط02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 23

<sup>3</sup>عبد المنعم مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>4</sup>عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>5</sup>أثنان على القياتي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 16.

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<sup>1</sup>.

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"<sup>2</sup>.
- عرفها ديمينج (Deming) على أنها قدرة المنتج على إرضاء كل الأذواق و طبيعة الأسواق، ويتم تقييم المنتج وفقا لمقاييس الجودة الدولية<sup>3</sup>.

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.
- 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.

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

<sup>2</sup>انور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 204.

<sup>3</sup>زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2012، ص 257.

• إن التنمية ووسيلة النظام تعتمد على التحكم في العملية والمشروع والوقاية من خلال استخدام الوسائل وتقنيات الجودة.<sup>1</sup>

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."<sup>2</sup>
- لوحة القيادة هي: "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه."<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> Michel Gervais, control de gestion ED economic, 1997, p593 .

<sup>3</sup> لشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، محلة الباحث، العدد 07، 2009 . 2010 ص 224.

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:<sup>1</sup>

• 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 الوجدوية لخط الاعتماد = مجموع التعهدات / عدد الخطوط.

• عدد الملفات المعالجة من طرف لجنة الصفقات العمومية.

<sup>1</sup>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.

• 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 :

- الوضعية مقارنة بحدود الأخطار.

- الوضعية اليومية الإجمالية بالعملة الصعبة/ تاريخ الاستحقاق.

- النتيجة الاقتصادية/ الأموال الخاصة المخاطر 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<sup>1</sup>:

- 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 انتاجية المستخدمين:

<sup>1</sup> سحنون محمود، محصول نعمان، نفس المرجع، ص 357.

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

#### خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل إن الغرض الأساسي من عملية مراقبة التسيير هو المتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الأفراد في المؤسسة من أجل التطبيق الجيد للإستراتيجية. لذا يتم اعتماد تفويض السلطات وتقسيم المؤسسة في شكل مراكز مسؤولية تسمح بتسهيل عملية التحكم وتحديد المهام بشكل جيد، كما يتم وضع نظام أسعار التنازلات الداخلية دف تقييم أداء المراكز واحترام مبدأ الاستقلالية المفوضة. وفيما يخص عملية تصميم نظام مراقبة التسيير فإنها تمر بعدة مراحل أهمها هي الدراسة الشاملة للمحيط وتشخيص المؤسسة واقتراح خطة عمل من طرف مراقب التسيير، إضافة إلى أن عملية التصميم تركز على اختيار الأدوات الرقابية الفعالة من أجل تنفيذ المهام.

## الفصل الثاني

### البنوك والتحكم في تسييرها

## 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.

### 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 .

-البنك هو مؤسسة مالية خدماتية نشاطه تقديم خدمات مالية .

-البنك عون اقتصادي يساهم في التطوير الاقتصادي بواسطة الوسطة المالية بين اصحاب الفائض في المال , و اصحاب العجز في المال.

- البنك وسيط بين الشخص الذي يملك مال والشخص الذي لا يملك المال وهذا ما يسمى

بالوسطة المالية بين طالبين رؤوس الأموال والذين يمنحون الأموال و بهذا يساهم في تطوير الاقتصاد

- .البنك هو منشأة مالية تتعامل بالأموال من حيث قبول ادخار الأفراد ,و الوحدات الاقتصادية المختلفة ,و تقديم تسهيلات مالية اما على شكل قروض او اعتمادات خاصة وغيرها

–البنك هو مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها ,حيث تتجمع الأموال على شكل ودائع لدى المصرف و تأخذ اشكال اقساط تامين في شركات التامين و شكل مدخرات في صناديق التوفير البريدية .

و منه يمكن ان نستخلص تعريف البنك بأنه مؤسسة خدماتية مالية تلعب دور الوسيط المالي بين اصحاب الفائض في المال , و اصحاب العجز في المال ,و ذلك بقبول مختلف الودائع و استثمارها عن طريق منحها في صفة قروض , و بالتالي استثمارها في تنمية النشاط الاقتصادي.

بالإضافة الى تعاريف أخرى للبنك 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.<sup>1</sup>

- البنك هو مؤسسة مالية بأسلوب عملي وتتعامل 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.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> فائزة اللبان، القطاع المصرفي في الاقتصاد الإسلامي، دار اليمن، الجزائر، 2002، ص 22.  
<sup>2</sup> الدسوقي، حامد أبو زيد، إدارة البنوك(1). مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، ص 25.

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.<sup>1</sup>

### 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 حاليا 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 (فيراسميث) " VERA SMITH " التعريف الأول للصيرفة المركزية: " هو نظام صيرفي يتولى فيه بنك واحد إما باحتكار كامل أو جزئي لإصدار الأوراق النقدية " <sup>2</sup>
- 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

<sup>1</sup> شاكر القزويني ، مرجع سابق الذكر ، ص 25.

<sup>2</sup> ضياء مجيد موسوي ، اقتصاديات النقود والبنوك ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2002 ، ص 243.

يرجع إلى منتصف القرن السابع عشر عندما سجلت بنوك الإصدار الأولى ظهورها في السويد عام 1650 ثم في إنجلترا 1694.<sup>1</sup>

- 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 تواجدة 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.
- 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.<sup>2</sup>
- 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.

<sup>1</sup> نبيل سدره محارب ، النقود والمؤسسات المصرفية، مكتبة النهضة المصرية، مصر، الطبعة الأولى 1968، ص 386.

<sup>2</sup> لدسوقي ، حامد أبو زيد ، مرجع سابق الذكر ، ص 37.

- 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<sup>1</sup>.
- 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.
- 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

<sup>1</sup> ضياء مجيد موسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 246 ، 273.

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.<sup>1</sup>

- 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.<sup>2</sup>
- 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.<sup>3</sup>

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.
- 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.

• القيام بعمليات التحويلات النقدية بين بعضهم البعض.

• إصدار خطابات الضمان التي يطلبها العملاء.

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

2 - مصطفى رشيد شريحة ، الاقتصاد النقدي والمصرفي ، دار الجامعية ، مصر ، 1985 ، ص 193.

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

- 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 سداً، مما يتحقق من فوائد 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.<sup>1</sup>
- 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 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.

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

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، وتحدث آثار واضحة بالنسبة لعملية التنمية الاقتصادية ونظرا 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 عاما 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.<sup>1</sup>

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 قرضا حسنا بلا فوائد.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - محمد يونس عبد المنعم ، مرجع سابق ، ص 291.

<sup>2</sup> - عقيل جاسم عبد الله ، النقود والبنوك منبج نقدي ومصرفي ، دار مكتبة الحامد ، عمان الطبعة الأولى 1999 ، ص 281.

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.<sup>1</sup>

٥. مصارف الادخار: نشأت هذه المصاريف 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 المصاريف بانخفاض الحد الأدنى للإيداع إلى الحد الذي يمكن من تجميع المدخرات الشعبية، وقد نالت هذه المصاريف شعبية ضخمة ووجدت الموازنة 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.<sup>2</sup>

٦. بنوك (مصاريف) 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.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: خصائص النشاط البنكي.

تقاس فعالية مراقبة التسيير على مستوى البنوك بمدى مواكبتها لخصوصيات النشاط البنكي وتعقيده.<sup>4</sup>

#### 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.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 278.

<sup>2</sup> - عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سابق، ص 280.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 281.

<sup>4</sup> - عداسن مراد ، بلجيلالي مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 ، 14.

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 لزيائنها 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، فيرتكز 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.
- تُقترح المنتوجات مباشرة للزيائن أي لا يوجد بينهم وسطاء مثل بائعي الجملة و التجزئة و بالتالي يجب على البنك أن يقيم علاقات مع مختلف الزيائن و حسب مشاكلهم.

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

- 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: إمكانية تطبيق مراقبة التسيير في البنوك

في إطار دراسة الأدوات وطرق قياس الأداء من خلال نظام مراقبة التسيير سنتطرق إلى مراقبة التسيير في المؤسسات المالية، و ما مدى خصوصية مراقبة التسيير في مؤسسات المالية و أهم أدوات المطبقة، حيث نجد أن نظام مراقبة التسيير في البنوك و المؤسسات المالية موحد، حيث تتشابه كل من البنوك التجارية و المؤسسات المالية في الكثير من أوجه أنشطتها. ويعتبر إدخال مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية و التجارية أبسط من إدخالها في البنوك بسبب طبيعة النشاط البنكي.

كأن مراقبة التسيير تنطوي وظيفتها على تلك الأنشطة التي تصمم لكي تجبر الأحداث على التماشي مع الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تقيس الأداء من أن التنفيذ مطابق لما أريده أن يكون وهذا الهدف الذي استدعى وجود وظيفة مراقبة التسيير أساسا، حيث أصبح من الضروري لجوء البنوك الى مراقبة التسيير ، بهدف توضيح مميزات مراقبة سير الخطط فيها وخلال كل مرحلة من مراحل تنفيذها.

## المطلب الأول: طرق ووسائل مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية

تأقلمت مراقبة التسيير في المجال أو الوسط البنكي و المالي وفق القيود الخاصة بالنشاطات الخدمائية، و أجريت تعديلات حول مبادئ أو طرق و تقنيات مراقبة التسيير التي أصلا صممت في الوسط الصناعي، لتتلاءم و تلبي احتياجات المسيرين في البنوك و المؤسسات المالية. حيث صممت طرق و وسائل خاصة لهذا القطاع، و نجد أن هناك عدت أسباب و قيود التي تجعل مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية و 1: المالية بصفة خاصة نذكر منها الرئيسية أول قيد نتناوله هو خصوصية المحاسبة العامة البنكية، إذ أن الفرق الرئيسي بينها و بين المحاسبة العامة في المؤسسات الصناعية هو طريقة تصنيف حسابات الميزانية، ويجري تصنيف هذه الحسابات بطريقة عكس المحاسبة العامة العادية، حيث تصنف الحسابات الأكثر سيولة في أعلى حسب المخطط المحاسبي البنكي و الأقل سيولة في الأسفل أما حسابات الميزانية تصنف في المجال البنكي وفق خمس فئات: حسابات الخزينة و العمليات ما بين البنوك، و حسابات القيم الجامدة و حسابات رؤوس الأموال الدائمة. يضاف إلى الميزانية حسابات خارج الميزانية، تسجل فيها أغلبية الأدوات المالية الحديثة مثل "Swaps" هذه الحسابات مهمة و تستعمل لحساب نسب السيولة مثل "Cooke". وحسابات النتيجة لا يختلف على ما هو في المحاسبة العامة، إلا أنه يتضمن حسابات التكاليف الاستغلال البنكية و نواتج الاستغلال البنكية التي تسجل تكاليف الشراء و الفوائد المدفوعة و

القبوضات الناتجة عن الديون المباعة، و الفوائد المقبوضة تلك الحسابات مهمة جدا وهي المصدر لحساب المؤشرات الأساسية الخاصة بالهوامش الخاصة بالقطاع. فالقيود التي تواجه المؤسسات البنكية هي قيود خاصة بطبيعة النشاط في حد ذاته. خاصة نوعية الأعباء و التكاليف التي تميز هذا القطاع على مستوى التسيير، في الواقع أن المصاريف العامة هي ثابتة بصفة عامة و من الصعب تحميلها على المنتوجات و الخدمات المباعة. في النشاط البنكي ترتبط المنتوجات و المصاريف البنكية فيما بينها، و من الصعب معالجة النشاطات التجارية و الإدارية اللازمة بطريقة دقيقة سواء كان عن طريق الحساب المباشر للزمن و للمستهلكات أو عن طريق وحدات عمل دقيقة (وحدات القياس المحددة مسبقا). من بين مهام مراقبة التسيير هو وضع محاسبة تحليلية دقيقة و فعالة، لكن تحقيقها يواجه صعوبة بوجود تلك القيود. إن هدف مراقب التسيير هو حساب التكاليف موثوق منها بدون التفصيل الشديد في المصاريف غير المباشرة. وأيضا من مهامه تلبية رغبات المدراء، هذه الاحتياجات تأخذ عدة أشكال :

- معرفة تكلفة و مردودية كل منتج.

- معرفة تكلفة و مردودية كل وظيفة في المؤسسة كالإعلام الآلي أو الطباعة أو مركز المسؤولية، وكالة بنكية و بصفة عامة فئة أو شريحة من الزبائن. مجموعة الوسائل و الطرق التي تستعمل في مراقبة التسيير البنكي لا منتهية و اختيارها يتوقف على معايير ذات الصلة بالنشاط البنكي، و تكلفة الحصول على المعلومة التي قد تساعد في اختيار طريقة قصد تحقيق أداء جيد. يوجد قيود تسييره أخرى يواجهها مراقب التسيير في المجال البنكي أو المالي هي :

- القيود الخاصة بصعوبات إعداد التنبؤات أو تأسيس التوقعات من ناحية - حجم النشاط - معدلات. في الواقع أن تقدير تطورات نسبة أو معدلات الفائدة أو الاتجاهات الخاصة بالأسواق المالية و البورصات جد صعبة إلا أنها جد ضرورية للتنبؤ بالنواتج. ونتيجة لهذه الصعوبات فإن إعداد المخططات و الموازنات قريبة للواقع و محفزة للعاملين، تشكل نشاط حساس و يحتاج لخبرات واسعة بخصوص مختلف الأنشطة البنكية و المالية، و خبرات واسعة على مستوى مراكز المسؤولية، كما يستدعي بالضرورة تسيير بالمشاركة واضح و صريح تام. لهذا مراقب التسيير يجد نفسه بصورة مستمرة يعمل على تطوير الأدوات و المناهج التي تسعى إلى توجيهه و تحفيز تسيير

العمليات باحترام المحاور الإستراتيجية. الأمر الذي سوف يؤدي إلى تحديد ما يسمى "عوامل مفاتيح النجاح" التي نجدها في شكل متابعة ضمن جدول القيادة للمسؤولين العاملين. ضمن هذا الإطار نجد أن تدخلات مراقب التسيير أصبحت متعددة فنجد في إطار تسيير النوعية، الإبداع، التجديد،...، كمجالات التي تعطي ميزة تنافسية للبنوك و تحقق لها محاور وأسباب النجاح .

طرق حساب تكلفة ، وصنفت طرق و وسائل مراقبة التسيير في النشاطات البنكية إلى ثلاثة أصناف هي وتحديد المردودية و جداول التحكم، إجراءات الميزانية و التخطيط، ما يمكن أن نستخلصه أن المؤسسات ذات الطابع المالي لا تتميز بطرق خاصة بها في مراقبة التسيير، و تبقى تستعمل كل طرق مراقبة التسيير و قياس الأداء، إلا أنها قد تقيد بقيود تملها طبيعة نشاطها، و بالتالي إذ عاينا تلك الطرق لا نجد من بينها ما يمكن من التنبؤ بالمخاطر المستقبلية بهذه المؤسسات، وخصوصا كما أسلفنا إنشاء مخططات و ميزانية واقعية و محفزة، وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي تحكمه ظواهر عشوائية.

## المطلب الثاني : جدول القيادة

### 1- مفهوم جدول القيادة :

نظرا لأهمية جدول القيادة في مراقبة التسيير فإن عدة مؤلفين خصوا مراجع معتبرة لجدول القيادة، و اعتمدوا في ذلك على خبرتهم الميدانية عبر اتصالاتهم مع مسيري المؤسسات .

فيما يلي بعض التعاريف التي أعطيت لجدول القيادة حسب : Simeray Paul –Jean فإن جدول القيادة بمثابة الوسيلة التي تسمح بإظهار الفروقات و بالتالي يمكننا من تحديد أماكن الضعف في هيكل المؤسسة ، و يجب فيما بعد التغيير في البرنامج تبعا للمتغيرات الجديدة .

ويعرف: Claudelupe Michel-Gautier Michel بأنه المجموع الضروري و الكافي من الجداول، الحالات، البيانات و البرامج المعدة انطلاقا من المعطيات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، الذي يسمح بالحصول على المعلومات حول تغييرات العناصر الواجب توجيهها مباشرة أو غير مباشرة عن طريق قرارات المسؤولين .

كما يعرف Clert Andre-Laysel Pierre بأنه عبارة عن تنظيم دائم للمعلومات المراد منه تسهيل ممارسة المسؤوليات في المؤسسة. و يعرفه Sulzer Richard-Jean بأنه تدفق المعلومات السليمة (التدرجية) أو الجانبية التسيير بين المصالح أو المراكز، و ليست وثيقة إحصائية .

و أيضا يعرفه Degueruy بأنه عبارة عن وثيقة مختصرة للمعلومات الشاملة حول نشاط المؤسسة. من خلال هذه المفاهيم نصل إلى: جدول القيادة هو عبارة عن كشف أي لنشاط المؤسسة، يقدم نتائجه في شكل نسب و جداول و بيانات توضيحية، يمكن مسؤولي المؤسسة من إنجاز القرارات المناسبة في الوقت المناسب. القيادة لوحة أدوات. 2.1.4 الأدوات الأكثر استعمالا في لوحة القيادة تأخذ خمسة أشكال:

- الانحرافات: تحسب على أساس بعض القيم المختارة لعملية القيادة حسب حاجة المسؤول و تظهر من خلال مقارنة الإنجازات بالتقديرات .

-النسب: وهي التي تساعد على معرفة وضعية المؤسسة في فترة ما بحيث يمكنها قياس الأداء، مثل نسبة رقم الأعمال كل بائع، نسبة رضا الزبائن ... وهذه مؤشرات لازمة للمسؤول التجاري .

-المخططات البيانية: وهي أداة مهمة جدا للوحة القيادة لأنها تسمح بالملاحظة السريعة و الفعالة لتطور عمل ما بناء على معلومات مختارة، ويمكن تجسيد ذلك من خلال برنامج آلي معين .

- الإشارة المرئية: وهي مؤشرات تختارها المؤسسة تكون بمثابة متغيرات عمل عند تجاوزها يجب على المسؤول اتخاذ إجراءات تصحيحية، مثل مؤشرات البورصة ومعرفة ارتفاعها أو انخفاضها بنقاط معينة .

- الجداول: وتكون في شكل نماذج مختارة من طرف المؤسسة تسمح بمعرفة الانحرافات بين الأهداف و التقديرات و بين الانجازات الفعلية .

## 2-وظائف لوحة القيادة: وتتمثل في :

- وسيلة للقياس الأداء: من خلال مقارنة الأهداف بالنتائج وتحديد الانحرافات .

- وسيلة للتنبؤ: من خلال تحديد الانحرافات و الاجراءات التصحيحية اللازمة لها يمكن التوقع، تحسين الأداء .

- وسيلة إعلامية: تتمثل في إعلام المسؤولين بالنتائج المحصل عليها .

- تحفيز المسؤولين: لتحقيق تحدياتهم الكبرى من خلال طبيعة الأهداف المطموحة و الواقعية .

- تشخيص المؤسسة: التحديد الدقيق لوضعيتها

## 3-مهام لوحة القيادة:

إن الهدف الأول من جدول القيادة مراقبة سير نشاطات المؤسسة، ويسمح بتشخيص حالتها و يساعد في تحديد الزمن و الوسائل اللازمة لمعالجة الاختلالات. و لبلوغ الهدف فإن جدول القيادة لديه مهام يقوم بها لكي يظهر

فعالياته للمسيرين ليتم مفاوضتهم على أحسن الأمور. وتتمثل هذه المهام فيما يلي : مركز المعلومات، طريقة لقياس أداء المفوضين، مكمل لأنظمة التسيير التقديري.

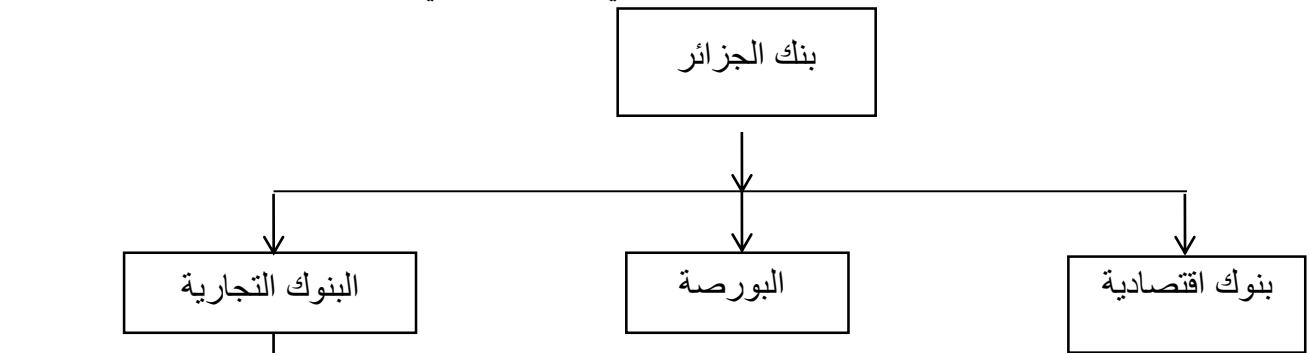
المطلب الثالث : مبادئ وخصائص الواجب توفرها في جدول القيادة

إن لجدول القيادة مبادئ تتلخص فيما يلي :

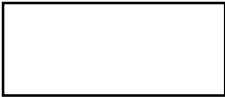
- يجب أن تكون بنية جدول القيادة ملائمة مع المصالح المعنية و تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- جدول القيادة تنجز بصفة هرمية .
- تحديد الأهداف و المراجع و طبيعة الخلل، تتضمن متغيرات منتقاة و معطيات متعلقة بالنشاطات التي يمكن أن تكون لها تأثير على الأهداف المسطرة (الخاص).
- تحديد أسلوب واضح من يقوم بإنجاز لوحة القيادة .
- تحديد نوعية المراقبة حسب طبيعة الخلل .ومن خصائص جدول القيادة في البنوك ما يلي :
- أن تكون كتابة واضحة لكي يسهل فحصها و دراسة محتواها .
- موجزة و غير معقدة .
- دورية تكون سواء شهرية أو فصلية حسب متطلبات و نشاط البنك و كما كان .عدد محدود من المؤشرات كي لا تفقد مصداقيتها .إنجاز سريع و سهل لتفادي التغيرات التي تحصل خلال فترة الانجاز .
- أن تكون صادقة و ذلك حسب أهمية مستوى المسؤولية.

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.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Sylvie De Coussergues ; Gestion De La Banque ; Edition DUNOD ; Paris ; 2<sup>ème</sup> Edition 1996 ; p113.



المصدر : Sylvie De Coussergues ; **Gestion De La Banque** ; Edition DUNOD ; Paris ; 2<sup>eme</sup> Edition

1996 ; p113

- (1) 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 بـ<sup>1</sup>:
- ✓ فصل المسؤوليات: مراقبة التسيير تستلزم تحديد متخذي القرار وطرق إرسال واستقبال القرارات، وبالتالي، فمختلف المسؤوليات تكون واضحة إلى غاية الوحدة الإدارية القاعدية.
  - ✓ تحديد مراكز المسؤولية والربح: 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.

<sup>1</sup> - Sylvie De Coussergues ; **Gestion De La Banque** ; Edition DUNOD ; Paris ; 2<sup>eme</sup> Edition 1996 ; p113.

- 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 أساسا في الوكالات ولكن ليس على وجه الحصر، وتشارك في هذه الوظيفة بعض الوحدات مثل البورصة (قاعات الصفقات) أو دوائر الهندسة المالية، ومهمتها الأساسية بيع المنتوجات 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 الكشوف .... إلخ
  - ✓ وظيفة المساعدة: ويمكن أن نقسم هذه الوظيفة إلى ثلاثة أقسام وهي:
    - المساعدة بالأفكار: مصالح 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 دائما (خصوصا في الشركات التي تعتمد على التسوية اللامركزية) بتوضيح الوحدات أين تظهر فيها المصاريف و المداخل.
- 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 المنتوج 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 التدعيم: 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 ومصحلة 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.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: نظام المعلومات.

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:

<sup>1</sup> - IBID ; p 117

من أجل قيام نظام مراقبة فعال لابد 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 أهمها<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> - معالي فهد حيدر ، نفس المرجع السابق ص 42.

- و- تزايد 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:<sup>1</sup>
- 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.
  - توصيل المعلومات إلى مستخدمها: 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 مستخدمها، 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:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر ، مرجع سابق ص 43

<sup>2</sup> معالي فهمي حيدر ، نفس مرجع سابق ص 45

- 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 وانحيار المنظمة ولكن كيف يمكن إنشاء نظام معلومات ناجح؟ إليك بعض الإرشادات في هذا الصدد<sup>1</sup>:
- نظام المعلومات هو نظام لأعمال المنظمة.
  - إن وظيفة إدارات المعلومات هي التغيير.
  - ضرورة تكامل نظام المعلومات مع الأنظمة الأخرى بالمنظمة.
  - ليس هناك تصميم واحد لنظام المعلومات يناسب جميع المنظمات.
  - بناء فريق قوي.
  - أعرف كل شيء عن المستخدمين.

<sup>1</sup> - معالي فهد حيدر ، مرجع سابق الذكر، ص 192 ، 194.

5. أهمية نظام المعلومات في البنوك: لقد لجأت البنوك إلى تصور و وضع نظام معلومات للتسيير لأسباب عديدة منها<sup>1</sup>:

- 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 مراقبة التسيير بأداء عملها بكل فعالية.

### المطلب الثالث: علاقة مراقبة 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 لابد أن يكون على اتصال مباشر ودائم بها، وفي جميع المستويات وهذا مع سببته في هذا المطلب<sup>2</sup>.

1. علاقة مراقبة التسيير مع المصالح الأخرى: لمراقبة التسيير علاقات عديدة مع مختلف المصالح الوظيفية الأخرى على غرار المحاسبة العامة ، المعلوماتية ، المراقبة الداخلية، العلاقات بين الأشخاص، النوعية، التسيير، الإستراتيجية، التخطيط وكذلك مع الأمانة العامة، وتعتبر هذه المصالح مزودة ومستقبلية للمعلومات في آن واحد لمراقبة التسيير .

<sup>1</sup> - Sylvie De Coussergues ; op . cit ; p 118.

<sup>2</sup> - Michel Rouoch et Gerad Naulleau ; Le Contrôle De gestion bancaire et financier ; Edition Revue Banque ; 4<sup>ème</sup> Edition ; 2002 ; p 78 ، 83.

أ- المحاسبة العامة: تطرح إشكالية التقاطع بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير بحددة وقبل كل شيء تعتبر المحاسبة العامة المصدر الوحيد الذي يزود مراقبة التسيير بالمعلومات وهذا يمتن 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 تهدف 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 الاقتصادية الكلية على المدى البعيد والتي ينتقي من خلالها الأحسن لتسيير المؤسسة، حيث أن ما يهيمه هو خلق توازنات على المدى القصير والمتوسط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Michel Rouoch et Gerard Naulleau page 85

إن الوظيفتين متكاملتين، إن المخطط بحاجة إلى معلومات تساعد على تقييم 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 يتنافى 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، 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:<sup>1</sup>

- 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:<sup>2</sup>

- 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.
- 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.

<sup>1</sup> - Michel Rouoch et Gerad Naulleau page 87

<sup>2</sup> معالي فهدى حيدر، مرجع سابق ص 197

- 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 والتنظيمية 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 استقلاليتها 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 منطق 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 كفيلا 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.

## الفصل الثالث

مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائر

## الفصل الثالث:مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري

---

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،

### المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري.

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 الجزائري وأهدافه.

#### الفرع الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري 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 1986م، 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 1970م، فهو الذي لديه حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميادين المحروقات (سوناطراك، نافطال) والكيميائية والبتروكيميائية والتعجيبين والنقل البحري ومواد البناء، وهو الذي يمددها 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 الجزائري

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 الجزائري

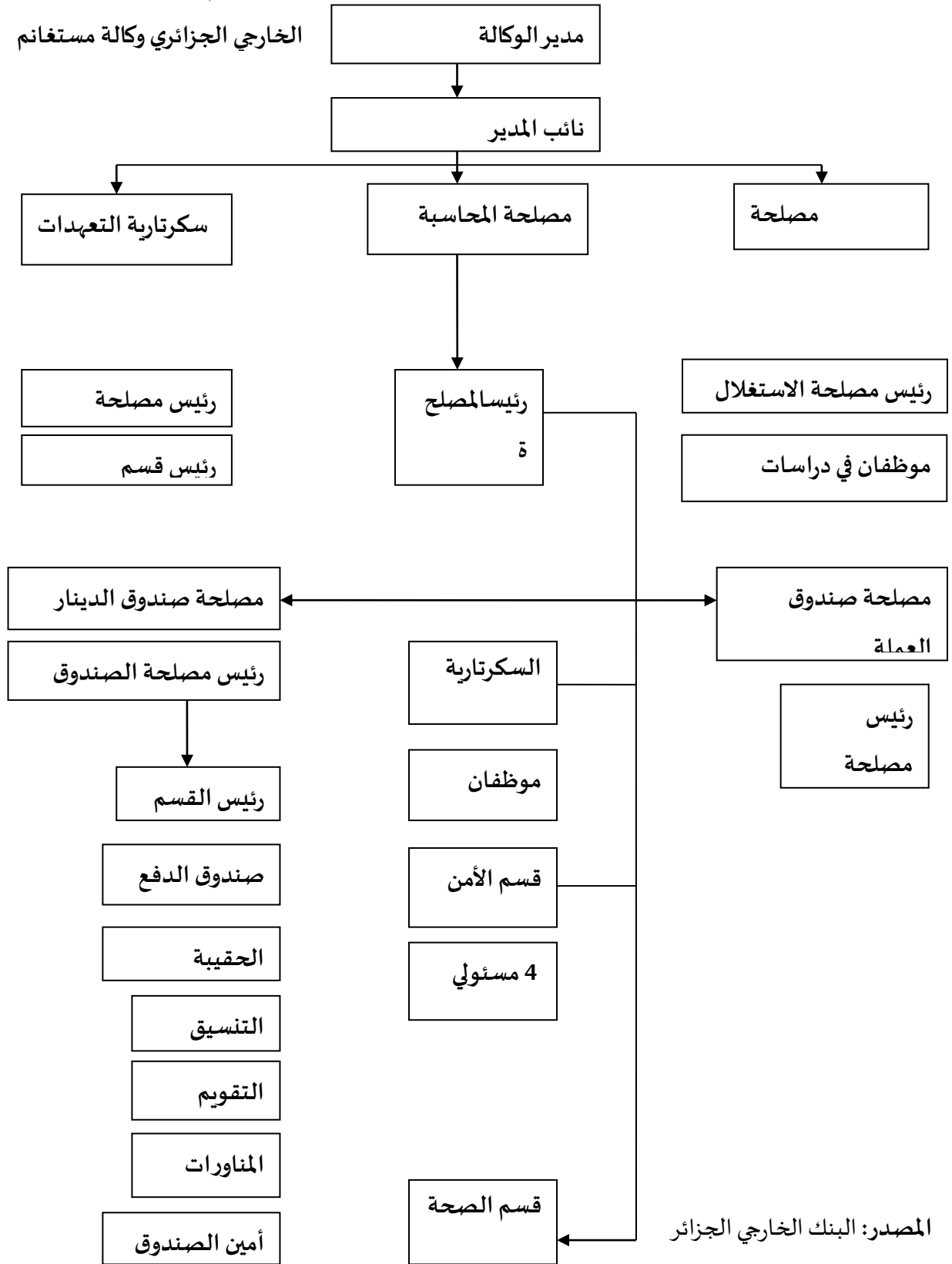
تنقسم المديريات بالبنك الخارجي الجزائري أربع مديريات عامة وهي:

- 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:

## الفصل الثالث:مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري

الشكل رقم(03-04): الهيكل التنظيمي للبنك  
الخارجي الجزائري وكالة مستغانم



المصدر: البنك الخارجي الجزائري

### الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

- المديرية(مديرالوكالة):يشرف عليهاالمديرالعام للبنك الخارجي الجزائري،يهتم بالشؤون الإدارية للبنك ويقوم بالمصادقة على الوثائق والمراسيم والعمل على مراقبة عمليات الزبائن ومن القروض.
- نائب المدير:النيابة عنمديرالوكالةومساعدته والمراقبة.
- مصلحة الاستغلال:تشغل ثلاثة موظفين يقومون بالتنسيق بين المصلحتين(مصلحة الصندوق،مصلحة الأجنب)، كمايقومون بدراسةالملفات المقدمة لهم منطلبات الزبائن للقروض الممنوحة.
- مصلحة الصندوق:يشرف على هذه المصلحة رئيس يقوم بمراجعة الحسابات وتحريرها والتصديق على الشيكات ومن أهم أعماله التنسيق بين أقسام المصلحة ومصلحة الاستغلال ومراقبةالعمليات اليوميةالمقدمة لها.

المبحث الثاني :عوامل تنظيم مراقبة التسيير البنك الخارجي الجزائري.

### المطلب الأول:نظام مراقبة 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 مراقبة التسيير سليم

من ضمن هذه الخصائص ما يأتي :

أولاً : الفعالية: يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور، 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 .

ثانياً\_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 .

ثالثاً: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

## الفصل الثالث:مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري

المتابعة المستمرة، في اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للبنك في نهاية الفترة المالية .

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

**خامساً : 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 جزئياً أو كلياً .

**سادساً :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 .

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

**ثامناً : 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 وأيضاً تكامل بين أدوات مراقبة التسيير المستخدمة.

### الفرع الثاني:العلاقة بين مراقبة التسيير وإدارة المخاطر البنكية

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

**أولاً\_ مرحلة تخطيط عملية المراقبة :** 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.

## الفصل الثالث: مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري

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 وعراقيل 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 المديريات الفرعية والمديرية العامة، من خلال وضع شبكة اتصالات تسمح بنقل المعلومات والتوجيهات والمقترحات بسهولة، مما يسهل عملية التنسيق للمديرية العامة بين مختلف المديريات 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 مبدولة منذ عدة سنوات رغم الصعوبات والعراقيل التي كادت أن تحول دون ذلك

#### الفرع الثاني: عراقيل 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 سلباً على مراقبة التسيير، إذ يضيعون أغلب وقتهم في جمع المعلومات من مختلف المصالح بدلاً من استغلال هذا الوقت في تحليل وترجمة هذه المعلومات

## الفصل الثالث: مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري

المبحث الثالث: آلية عمل مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري.

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 03\_02 و المتضمن الرقابة الداخلية فان الرقابة المستمرة تهدف إلى:

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

تمارس الرقابة المستمرة من طرف أعلى مسئول إداري أو مسئول مختص

ثانياً: 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 محدد، وتتطلب جهازا مختصا وهو لجنة المراجعة.

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في مراقبة التسيير ولوحة القيادة للبنك الخارجي الجزائري

### الفرع الأول: المنهجية المتبعة في مراقبة التسيير

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

## الفصل الثالث: مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري

المراقبة 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.

المراقبة 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 المراقبة: 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.

مصلحة 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 سدده الزبون بعد 48 ساعة عن مدة وضعه في الحساب، إلا إذا كان عنده رصيد من قبل يخرجته متى شاء

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

### الفرع الثاني: واقع لوحة القيادة في البنك الخارجي الجزائري

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 لوضع البنك، وبهذا تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب:

## الفصل الثالث:مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري

2. هيكله 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 اللازمين، 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 تماشها 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.

## الفصل الثالث: مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري

### الخلاصة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها علمنا مستوى وكالة البنك الخارجي الجزائري واستنتجنا مجموعة من الملاحظات التي تتعلق بموضوع البحث محل دراستنا، حيث توصلنا إلى أن وظيفة مراقبة التسيير تعتمد على عدة أدوات منها لوحة القيادة وفيها 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 أن المسير توضع امامه لوحة القيادة التي يجب تحقيق أهدافها المتوقعة في نهاية السنة نجد أنه لم يحققها كما يجب يأتي هنا دور المراقبة لاكتشاف ما أسباب ذلك الخلل واقتراح حلول ونصائح لتحسين العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

أي أن مراقبة التسيير توجه أو تساعد في تحقيق أهداف لوحة القيادة.

الخاتمة :

ان مراقبة مراقبة التسيير تهدف بالدرجة الاولى الى وضع كل الطاقات الموجودة و القدرات من اجل الاستعمال الفعال و المناسب لموارد المؤسسة المتاحة امامها بغية الوصول الى مجموعة من الاهداف المسطرة مسبقا وفق استراتيجية معينة . كما تمكن وظيفة مراقبة التسيير من مقارنة الاهداف بالنتائج المتوصل اليها و المحققة فعليا . و بالتالي الكشف عن مواطن الضعف و اسباب وجود الانحرافات لاتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الاخطاء مستقبلا ، و يتم كل ذلك عن طريق استخدام مجموعة من الادوات المتمثلة في المحاسبة التحليلية الي تعتبر جزء من التسيير و التنظيم داخل المؤسسة حيث تعتمد هذه الاداة على تنبؤات و تسهل من عملية مراقبة التسيير كذلك الموازنات التقديرية هي أداة تقوم باستخدام كل صور العمليات المستقبلية لفترة محدودة تعد مقدما بواسطة الادارة العليا . و من بين أدوات مراقبة التسيير ايضا لوحة القيادة التي لها أهمية كبيرة ضمن مختلف الادوات الاخرى لانها تعتمد على مؤشرات تسمح بالحصول على نظرة شاملة و تكتشف الاختلالات الحاصلة .

و على هذا النحو فإن مراقبة التسيير تستمد أهميتها و تأخذ مكانة مرموقة في المؤسسة . نظرا انها تضمن التحكم اكثر في التسيير و التجنيد الفعال لموارد المؤسسة للوصول بها الى تحقيق الاهداف و الغايات من خلال اتباع مجموعة من القواعد التي تسهل عملية التسيير لمختلف أنشطة المؤسسة و مصالحها .  
فمن خلال الدراسة التي قمنا بها حول مراقبة التسيير و دورها في تفعيل لوحة ، تبينت لنا المفاهيم المتعلقة بهاذين العنصرين من تعاريف و اهمية و العوامل التي ساعدت في تطور وظيفة مراقبة التسيير حتى وصلت الى درجة مهمة في المؤسسات المختلفة .

• اختبار الفرضيات :

من خلال النتائج السابقة توصلنا الى ما يلي :

✓ **الفرضية الاولى :** اصبحت المؤسسات اليوم غير قادرة على التحكم في انشطتها دون

وجود نظام مراقبة فعال يساعدها على التكيف مع محيطها الخارجي ،

و بالتالي تحقيق هدف البقاء و الاستمرارية . و مراقبة التسيير هي الوضيفة التي تمكنها من تحقيق هذه الاهداف و هذا ما يثبت صحة الفرضية بشأن ضرورة وجود هذه الوظيفة في المؤسسة .

✓ الفرضية الثانية : تتمتع مراقبة التسيير بالعديد من الادوات التي تعمل على توفير

المعلومات و البيانات اللازمة لإدارة المؤسسة و العمل على التنسيق بين مختلف المصالح  
الآخري للمؤسسة .

و ضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف و أكثر فعالية للوصول بها الى تحقيق  
الاهداف المسطرة .

• نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها حول مراقبة التسيير و لوحة القيادة  
استخلصنا جملة من النتائج اهمها ما يلي :

✓ نظام مراقبة التسيير عبارة عن نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد المسيرين  
بمختلف المعلومات التي تساعد 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 .

✓ ان مراقبة التسيير فب 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 و توضح  
للمسير اهم الخطوط العريضة المتعلقة بنشاطات المؤسسة و تكشف نقاط القوة

و الاختلالات الموجودة ، بالاضافة الى ابرازها اهم نقاط القوة و كيفية استغلالها في الشكل الذي يتناسب  
مع ظروف و احوال المؤسسة .

✓ ان من اهم الادوات استعمالا و نجاعة 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 .

✓ ان مراقبة التسيير عبارة عن مسار عمليات و هي وظيفة مشتركة يتقاسمها كل مسؤولين في البنك .

• التوصيات :

✓ يجب النظر في وظيفة مراقبة التسيير و اعطاءها المزيد من الاهتمام خاصة في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات .

✓ التأكيد على ضرورة التكامل بين مختلف أدوات مراقبة التسيير في البنوك ، حيث ان اي قصور في احداها يقلل من كفاءتها كنظام متكامل .

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى إبراز كفاءة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية ، و ذلك نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها مراقبة التسيير في المصارف و المؤسسات المالية ، من خلال مختلف أدواتها التسييرية المستخدمة بغية الوصول الى الاهداف المسطرة ، و ذلك من خلال الكشف عن وجود الاخطاء و الانحرافات الناتجة عن النشاطات المصرفية و المالية ، و بالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة مما يدفع من كفاءة و فعالية نظام مراقبة التسيير

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير، البنك ، المؤسسة

**Summary :**

The objective of This Study is to consolidate the effectiveness of management control in Algerian banks, taking into account the important place occupied by supervisory control in banks and financial institutions, by the various management tools used for wait for most of the established objectives, help to make the right decisions, which increases the efficiency and effectiveness of the management control system.

**Keywords : Management control, bank, company**

اولا الكتب :

باللغة العربية :

- احمد حسن طاهر ، المحاسبة الادارية ، دار وائل للطباعة و النشر ، الأردن ، 2002
- ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الاعمال نظريات و نماذج و تطبيقات ، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2005
- دادي عدون ناصر ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجامعة 2001
- دادي عدون ناصر . تقنيات المراقبة التسيير ، دار المحمدية ، الجزائر 1994
- رحال علي ، سعر التكلفة و المحاسبة و التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية 1994
- الشنواني صلاح ، التنظيم و الادارة في قطاع الاعمال . مؤسسة الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 1995
- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية 2002
- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية 2001
- محمد بوكيف ، المحاسبة العامة للمؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية 1998
- محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير ، اساسيات ، وظائف ، تقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995
- معراج هواري ، مصطفى الباهي . مدخل الى مراقبة التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية
- عبد الفتاح الصحن ، فتحي رزق السوافيري ، الرقابة و المراجعة الداخلية . الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007

- عبد الفتاح محمد الصحن . الرقابة و المراجعة الداخلية . المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2006
- فتحي رزق السوافيري ، و آخرون . الرقابة و المراجعة الداخلية . دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية
- محمد السيد سرايا ، عبد الفتاح الصحن . الرقابة و المراجعة الداخلية . الدار الجامعية ، الاسكندرية 1998
- مؤيد عبد الحسين الفضل ، نظريات اتخاذ القرارات و منحج كمي . الطبعة الاولى . دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010
- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية . بين النظرية و التطبيق . دار الثقافة ، عمان 2006
- 11. فوزي مذكور ، تسويق الخدمات الصحية . دار التراك ، مصر ، 1998
- 10. قاسم نايف عموان المحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق ، الطبعة
- 13 قاسم نايف عموان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو ، دار الثقافة ، ليبيا
- 0225. مؤمن دراركة ، طارق الشعي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار
- ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية ( المؤسسة العمومية بالجزائر) دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010
- 14 محمد حسن ويسام غرام ، إدارة الجودة و عناصر 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 العامة ، الجزائر , 2004

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, Édition Harmattan France 2019
- Réda khelassi ,l'Audit interne-audit opérationnel , HOUMA algérie 2007
- M.Roche « contrôle de gestion bancaire et financière » , 1994

#### ثانيا : المذكرات

- سعاد شجري معمر ( دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء 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 المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية ) مذكرة  
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص تدقيق محاسبي و  
مراقبة التسيير ، جامعة مستغانم ، 2004-2015

- قرش محمد عبد السلام ( دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار ) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير اكايمي في علوم التسيير ، تخصص فحص و مراقبة التسيير ، جامعة مرياح ، ورقلة 2012-2013
- بن سهيلة يوسف ، النظام المحاسبي المالي كأداة لمراقبة التسيير ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة مالية ، جامعة مستغانم 2010-2011
- تجيني ليلي ، مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي في المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير اكايمي ، تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير ، جامعة مستغانم 2014-2015
- سعاد عقون . نظام مراقبة التسيير ، ادوات و مراحل اقامته في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة
- سنوسي علي ، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 2000-1999
- نور الهدى حنونة . لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة 2012-2011
- بحيح فاطمة دور مراقبة التسيير مذكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية مستغانم 2016