الجمهوريـــة الجزائـــريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة
وزارة التعليـــــم العالـــي والبحـــث العلمـــي
المركز الجامعي ميلة
معهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة: العلوم الإقتصادية
تخصص: بنوك

دور نظام مراقبة التسيير والتحكم في تسيير البنوك التجارية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD

إعداد الطلبة:
بن عسكر ليلى
طباخ هلال

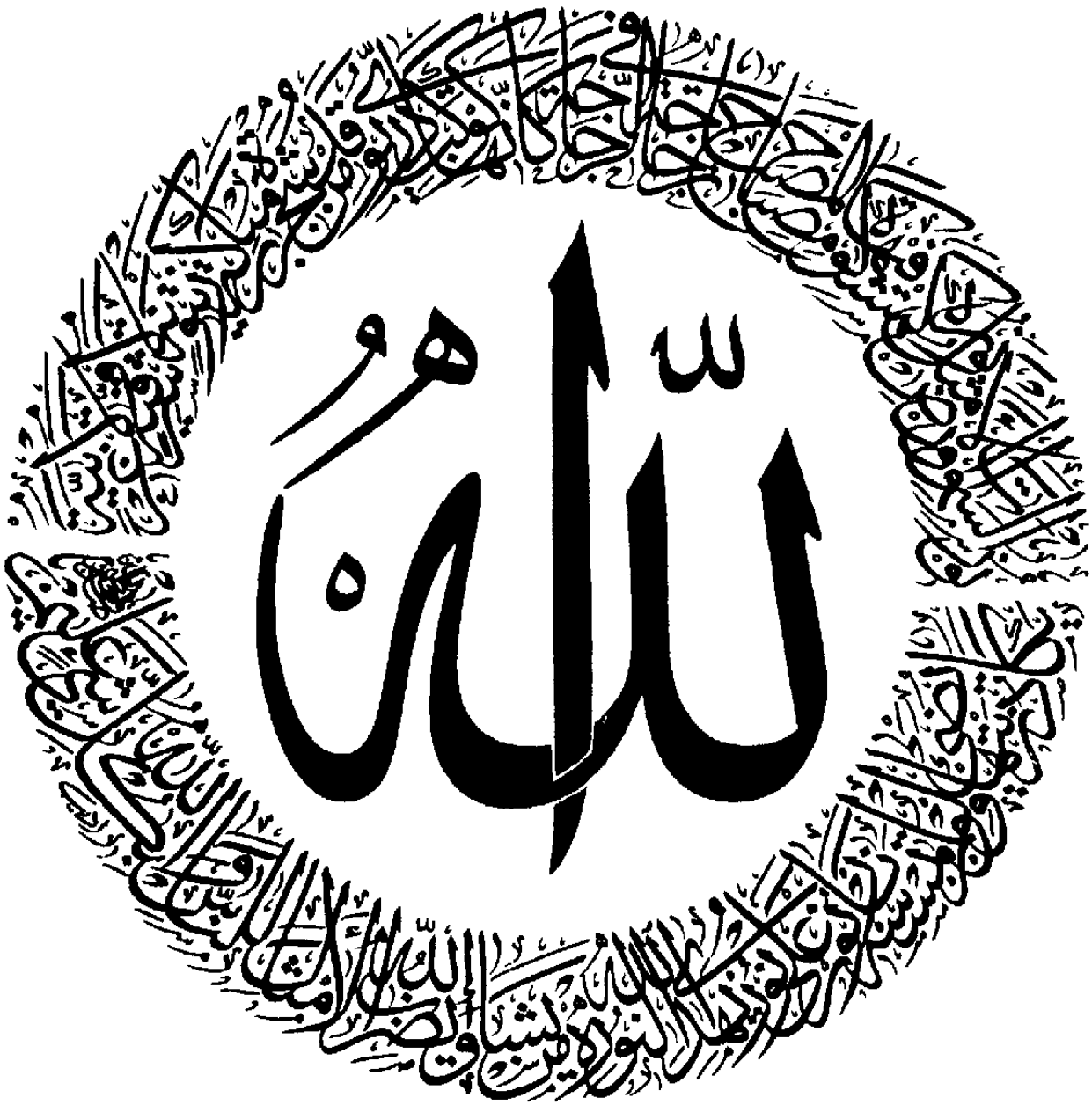
تحت إشراف الأستاذ:
داودي عبد الهادي

السنة الجامعية: 2011/2010

بسم الله الرحمن الرحيم

الله لا إله إلا هو الحي القيوم لا تأخذه سنة ولا نوم له ما في السماوات و ما في الأرض من ذا الذي يشفع عنده إلا بإذنه يعلم ما بين أيديهم وما خلفهم و لا يحيطون بشيء من علمه إلا بما شاء وسع كرسيه السماوات و الأرض و لا يؤده حفظهما و هو العلي العظيم.

صدق الله العظـم



الشكـــــــــــــــــــــــــــــــر

" من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله "

نتقدم بخالص شكرنا وامتننا إلى كل من ساعدنا لإتمام هذه المذكرة

وعلى رأسهم الأستاذ " داودي عبد الهادي "

الذي أشرف علينا ولم يبخل بنصيحة أو توجيه له كل التقدير والاحترام

إلى الأستاذ عقون شراف الذي كان دائما

في استقبالنا رغم انشغالاته ومسؤولياته الكبيرة

إلى كل أساتذة المركز الجامعي ميلة

فلهم كل الاحترام وتقدير على الجهود المبذولة.

الإهداء

بعد جهد وتعب مضنيين طوال هذه السنوات كللت بنعمة من الله بهذه الثمرة أهديها بكل حب وامتنان إلى والدي العزيزين إلى من قال فيها عز وجل

« الجنة تحت أقدام الأمهات » وقال فيها خير البشرية وأعظمهم » أمك ثم أمك ثم أمك " إلى أمي العزيزة «حسينة » أطال الله في عمرها ورزقها نور البصيرة بعدما فقدت نور البصر في عز عمرها. أتمنى أن أكون نبراسا يضيء قلبها وحياتها أدامها الله شمعة تنير طريقي.

إلى من غمرنا بحنانه وحبه وعطائه الذي لا ينضب إلى أبي الغالي إلى أروع أب في الوجود والذي كان نعم الأب في أصعب الظروف التي مررنا بها أبي" عبد الحميد " أدامه الله وأنعم عليه بالصحة والعافية.

إلى أخي الوحيد ياسين (رابح) أتمنى له كل التوفيق والنجاح في حياته ودام عونا لنا

إلى أخواتي العزيزات أختي سهيلة (لامية) التي ضحت بدراستها رغم نجاحها لأجل أن أكمل أنا وأخواتي دراستنا أتمنى أن يعوضها الله خيرا إلى أخواتي المشاكسات "يمينة" وإلى أختي "يسمينة" و"بشرى" أتمنى لهم النجاح في دراستهم إلى دلوعة البيت إلى من أكن لها في قلبي حبًا كبيرا إلى أختي سوسو (يسرى)، وقول لها أحبك كثيرا ، وأدامكم الله جميعا.

إلى صديقاتي اللاتي مرت بصحبتهن سنوات الجامعة كأنها سنة واحدة إلى صديقتي أو بالأحرى أختي التي لم تلدها أمي والتي أشاطرها همومي وأحزاني فتستمع إلي بصدر رحب وتغدق علينا بنصائحها فهي اسم على مسمى صديقتي" نصيحة" ، إلى من شاطرتني الغرفة « B23 » صديقتي "صبرينة"، إلى من كانت تملأ الغرفة بضحكاتها ومزاحها وخفة ظلها إلى صديقتي" وسيلة"

وإلى صديقاتي صورية، سليمة، وإلى زميلاتي في فوج بنوك وإلى من تحمل معي عبء هذه المذكرة زميلي هلال.

ليلـــــــــــــى

الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أمي الغالية التي حملتني وهنا على وهن جنينا وسقتني لبن التوحيد مع الأخلاق رضيعا وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائها كبيرا

إلى من قال المصطفى الهادي في حقها الجنة تحت أقدام الأمهات

أمي ثم أمي ثم أمي" يـــاقوت "حفظها الله.

إلى الذي حرص على تعليمي و تكويني

إلى الذي علمني الصبر و التواضع

إلى رمز الوفاء و العطاء :أبي العزيز" مسعـــــود "أطال الله في عمره.

أخص بالذكر مثلي الأعلى أخي "سميـــــر".

إلى من كان سندا و عونا دائما لي أخي "جـــــــلال ورفيقة دربه "إيمـــــان".

إلى اللتان لا أرضى عنهما ببديل أخواتي العزيزات "ليلـــــى" و" وفـــــاء"

إلى من علمتني بكلماتها و حمتني بدعواتها:أختي "سميـــــة "وزوجها "نبيـــل"

إلى براعم وفرحة العائلة "ريتـــاج" "رنيـــــــم" و"محمـــــد عبد القدوس"

إلى كل من يحمل لقب "طبـــاخ" و"بن دعـــــاس"

إلى من شاركتني هذا العمل المتواضع زميلتي " ليلى"

إلـــــــى من شاركوني أوقاتي وكانوا معي في السراء والضراء "أصدقائـــــي"

إلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من بدايته إلى اليوم

إلى كل طلبة وأساتذة وموظفي المركز الجامعي ميلة

إلى كل من يعرفني

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

هـــــــــــلال

الفهرس

قائمة المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان.....	
إهداء.....	
المقدمة العامة.....	أ–د
الفصل الأول: عموميات حول مراقبة التسيير	
مقدمة الفصل.....	6
المبحث الأول: مدخل لنظام مراقبة التسيير.....	7
المطلب الأول: مفهوم التسيير ومميزاته.....	7
المطلب الثاني : تعريف مراقبة التسيير وتطورها التاريخي.....	8
المطلب الثالث: أنواع نظام مراقبة التسيير ومراحل إعداده	11
المبحث الثاني: دور وأهداف مراقبة التسيير وأساليبه الرقابية.....	17
المطلب الأول: دور مراقبة التسيير.....	17
المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير.....	19
المطلب الثالث:أساليب الرقابة في التسيير.....	20
المبحث الثالث:أدوات مراقبة التسيير.....	21
المطلب الأول:المحاسبة التحليلية.....	21
المطلب الثاني:الموازنات التقديرية.....	23
المطلب الثالث:لوحة القيادة.....	27
خاتمة الفصل.....	30
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبنوك التجارية	
مقدمة الفصل.....	32
المبحث الأول:مدخل عام للبنوك التجارية.....	33
المطلب الأول:نشأة البنوك وتطورها التاريخي.....	33
المطلب الثاني:تعريف البنك وطبيعة عمله.....	34
المطلب الثالث:أنواع البنوك التجارية.....	36
المبحث الثاني:العمليات البنكية.....	38
المطلب الأول:عمليات قبول الودائع.....	38
المطلب الثاني:عمليات الإقراض.....	40
المطلب الثالث:أدوات الدفع البنكية.....	44
المبحث الثالث: النشاط المصرفي.....	48
المطلب الأول:تخطيط النشاط المصرفي.....	48

الفهرس

المطلب الثاني:خصائص النشاط المصرفي.....	50
المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في النشاط المصرفي.....	52
خاتمة الفصل.....	54
الفصل الثالث: مراقبة التسيير في البنوك التجارية	
مقدمة الفصل.....	56
المبحث الأول:عموميات حول مراقبة التسيير في البنوك التجارية.....	57
المطلب الأول:مجالات تطبيق مراقبة التسيير.....	57
المطلب الثاني:تنظيم مصلحة مراقبة التسيير.....	59
المطلب الثالث:مراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف التسيير الأخرى.....	63
المبحث الثاني:أدوات مراقبة التسيير في البنوك التجارية.....	67
المطلب الأول:التحليل المالي.....	67
المطلب الثاني:لوحة القيادة.....	76
المطلب الثالث:الموازنات التقديرية.....	80
المبحث الثالث: تقويم أداء البنوك التجارية.....	84
المطلب الأول: مفهوم الأداء.....	85
المطلب الثاني: مجالات الأداء الرئيسية.....	86
المطلب الثالث: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....	88
المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء أهدافه والمخاطر التي يواجهها.....	91
خاتمة الفصل.....	95
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية	
مقدمة الفصل.....	97
المبحث الأول:تقديم البنك.....	98
المطلب الأول:نشأة البنك الخارجي الجزائري.....	98
المطلب الثاني:أهداف البنك و هيكلة التنظيمي.....	99
المبحث الثاني:دراسة وكالة البنك الخارجي.....	101
المطلب الأول تعريف البنك وهيكله التنظيمي.....	101
المطلب الثاني:أهداف البنك ووظائفه.....	103
المطلب الثالث:الرقابة الداخلية للبنوك التجارية.....	105
خاتمة الفصل.....	120
الخاتمـــــة العامـــــة.....	121
قائمة المراجع.....	

الفهرس

قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-02)	أوجه الاختلاف بين الكمبيالة والسند الإذني	48
(01-03)	الميزانية العامة المقارنة 1993/12/31-1994	69
(02-03)	بيان الميزانية العمومية المقارنة كما في 1993/12/31-1994	71
(03-03)	بيان الأرباح والخسائر للسنتين المنتهيتين في 31 /1993/12 - 1994	72
(04-03)	بيان الأرباح والخسائر للسنتين المنتهيتين في1993/12/31- 1994	73
(05-03)	مقاييس القيمة المضافة لأداء المنشآت المالية والمصرف	88
(01-04)	الميزانية الختامية لسنة2005	110
(02-04)	جدول حسابات النتائج 2005	111
(03-04)	الميزانية الختامية لسنة 2006	112
(04-04)	الميزانية الختامية لسنة 2007	113
(05-04)	جدول حسابات النتائج ل:31-12-2005_2006	114
(06-04)	جدول حسابات النتائج 2007	115
(07-04)	جدول حسابات النتائج2006	116

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	عناصر مراقبة التسيير	10
(02-01)	مراحل إعداد نظام رقابة داخلية	15
(03-01)	مراحل مراقبة التسيير	16
(04-01)	أهداف مراقبة التسيير	19
(05-01)	مراحل إعداد لوحة القيادة	29
(01-03)	الشكل التنظيمي لمختلف مستويات مراقبة التسيير في البنوك	59
(02-03)	ارتباط مراقبة التسيير مباشرة بالمديرية العامة	61
(03-03)	ارتباط مراقبة التسيير مباشرة بمديرية وظيفية	62
(04-03)	مراقبة التسيير والمحاسبة العامة في وضعية قيادة	63
(05-03)	النموذج العام للوحة القيادة	80
(01-04)	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائريB.E.A	100
(02-04)	الهيكل التنظيمي لوكالة المدية	102
(03-04)	حلقة الرقابة الداخلية	108

المقدمة العامة

لقد شهد مفهوم مراقبة التسيير تأرجحا كبيرا كنتيجة إلزامية للتغيرات في العملية التسييرية وكذا تلك التطورات الهامة في محيط المؤسسة، حيث بدأ كعملية لتنفيذ الأهداف في ظل محيط مستقر، فأصبح وجود نظام فعال لمراقبة التسيير ضرورة ملحة لابد منها لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها وسير عملياتها وذلك لغرض المحافظة على مكانتها في السوق كأسمى أهدافها من خلال الاستغلال الجيد والأمثل للموارد المتاحة لها، وترشيد القرارات المتخذة.

لقد أضحت المؤسسات المصرفية في حاجة ماسة إلى تطبيق مراقبة التسيير لاسيما بعدما أصبحت مرغمة على إنتاج التسيير العلمي الحديث الذي يمكنها من تحقيق فاعلية وقدرة على المنافسة، والذي من أهم معاييره نظام مراقبة التسيير الذي تحتل أهمية كبيرة في ظل المحيط الاقتصادي المالي والذي هو الآخر يتميز بالتعقيد والذي يتطلب تكييف أنظمة اتخاذ القرارات والأوضاع الراهنة.

إن التحكم في المؤسسات المصرفية وتحديد بعض العناصر الفاعلة في إدارتها ضرورة إعتماد تقنيات علمية واتخاذ القرارات المناسبة وهذا ما يستدعي التركيز على دراسة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية. وهذه الدراسة تنطلق أساسا من النتائج المتوصل إليها في مجال مراقبة التسيير.

من خلال ما سلف يمكن طرح الإشكالة التالية :

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

وضمن الإشكالية المطروحة يمكننا صياغة الأسئلة التالية :

1- ماذا نعني بمراقبة التسيير البنكي؟

2- ما هي البنوك التجارية وكيف تسير عملياتها ؟

3- كيف تندمج مراقبة التسيير في البنوك التجارية ؟

4- ما هو واقع مراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة المدية.

الفرضيات :

ف1- مراقبة التسيير هي تلك العملية التي تعمل على تنسيق مختلف الوظائف داخل المؤسسة ويكمن دورها بشكل رئيسي في إعداد الخطط.

ف2- البنوك التجارية هي مؤسسات مالية تقوم بصرف الأموال.

ف3- مراقبة التسيير تحتل مكانة هامة في البنوك التجارية فنظرا لأهمية وجودها أصبحت لها مديرية خاصة على مستوى البنك.

ف4- يعمل البنك الخارجي الجزائري على تطبيق أدوات مراقبة التسيير في بداية ونهاية كل سنة.

دوافع اختيار البحث:

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.
- كوننا طلبة في تخصص البنوك فقد أردنا أن ندرس الجانب التسييري للبنك.
- كوننا أول دفعة متخرجة من المركز الجامعي أردنا أن نثري مكتبتنا للأجيال القادمة حتى يتحصلوا على مراجع في هذا الموضوع.
- التعريف بنظام مراقبة التسيير في البنوك ومحاولة خلق فكرة ضرورة تطبيق هكذا النظام في البنوك التجارية.

أهمية الدراسة :

- الدور الفعال الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير في التسيير المحكم للبنوك التجارية وتحسين الأداء الذي ساهم في رفع المردودية.
- أهمية القطاع المصرفي في تمويل الاقتصاد الوطني وإنعاشه.
- توضيح كيفية تطبيق أدوات نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية.
- محاولة فتح المجال للتعمق أكثر في هذا الموضوع في المستقبل.

الهدف من البحث :

- إبراز أهمية ودور مراقبة التسيير في البنوك التجارية.
- التعريف بمراقبة التسيير البنكي.
- اكتشاف الانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية للقوائم المالية بالبنك.
- تحديد تقنيات وأدوات نظام مراقبة التسيير وتطبيقاتها في المؤسسات البنكية.
- تحفيز المسيرين على الاهتمام بمراقبة التسيير ودورها في تطوير البنوك التجارية.

حدود البحث :

لقد اقتصرت دراستنا هذه على مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية ولكننا لم نوقف في إسقاط هذه الحالة على أي بنك في الواقع.

الصعوبات :

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات لإنجاز هذا العمل منها :

- قلة المراجع حول هذا البحث إن لم نقل إنها نادرة خاصة باللغة العربية.
- عدم إتاحة لنا الفرصة لأجل إجراء تربص لإسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع وعدم استقبالنا من الجهات المختصة.

منهجية البحث :

في دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا لأجل نقل المعلومة بكل دقة وأمانة.

محتوى البحث :

في إطار هذا المنهج سنتناول الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال الخطة التي نتطرق فيها إلى قسمين: النظري والتطبيقي.

- بالنسبة للنظري نتطرق إلى ثلاثة فصول نظرية، الأول عبارة عن عموميات حول مراقبة التسيير وينقسم إلى ثلاث مباحث وهي مدخل لنظام مراقبة التسيير،دور واهداف مراقبة التسيير واساليبه الرقابية، أدوات نظام مراقبة التسيير.
- أما الفصل الثاني وهو الإطار المفاهيمي للبنوك التجارية ويتناول ثلاثة مباحث هي مدخل عام للبنوك التجارية، العمليات البنكية ، النشاط المصرفي.
- أما الفصل الثالث هو: مراقبة التسيير في البنوك التجارية فيتناول المباحث التالية: عموميات حول مراقبة التسيير في البنوك التجارية، أدوات مراقبة التسيير في البنوك التجارية ، وتقويم الأداء في البنوك التجارية.
- أما بالنسبة للفصل التطبيقي فينقسم إلى مبحثين هما: تقديم للبنك ، دراسة وكالة البنك الخارجيBEA.

التوصيات :

- تكوين موظفين مسؤولين في الوكالة واشراكهم في تحديد برامج التكوين مع تحسيسهم ودفعهم إلى الاهتمام بهذه البرامج التكوينية لتحقيق نتائج مرضية.
- تفعيل لوحة القيادة حتى تؤدي دورها في مراقبة أنشطة البنك.
- ربط مصلحة مراقبة التسيير مباشرة بالمديرية العامة من أجل اكتسابها مكانة كبيرة وسلطة عالية.
- إدخال أدوات جديدة لأجل تسير فعال للبنوك التجارية.

في الختام نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والأهم من ذلك أن نكون قد أو صلنا المعلومة بالشكل الذي يفيد كل من يطلع على هذا العمل المتواضع وعلى الرغم من هذه المعلومات التي وفقنا في الحصول عليها إلا أنه تجدر الإشارة إلى انه هناك جوانب تحتاج إلى دراسة أكبر وأشمل وأكثر عمقا، ولا يمكن إعتبارها كاملة وكافية للموضوع نظرا لتشعبه من جهة ونقص المراجع من جهة أخرى والذي نأمل أن تكون هناك أعمال أخرى في هذا المجال لدعمه وتنويره بنتائج ومعلومات جديدة ومفيدة للأجيال القادمة.

الفصل الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

المبحث الأول: مدخل لنظام مراقبة التسيير

المبحث الثاني: دور وأهداف مراقبة التسيير وأساليبه الرقابية

المبحث الثالث:أدوات نظام مراقبة التسيير

الفصل الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

مقدمة الفصل الأول

يعتبر التسيير طريقة هامة في مراقبة كل الموارد البشرية والمالية والمادية قصد تحقيق الأهداف المرجوة فإذا انتهج التسيير بفعالية في أي منشأة فحتما ستتطور وتزدهر ويحدث العكس في حالة التسيير غير الفعال.

وهذا ما وقعت فيه مؤسسات الدول النامية، حيث أصبحت اليوم تسمى بدول سوء التسيير ومن هذه العبارة لجأ العلماء الاقتصاديون في البحث إلى وضع وسيلة أو طريقة للتخلص من هذا المشكل حتى تحصل على وظيفة الوقاية والتي تهتم بمراقبة التسيير في المؤسسة، حيث يقوم مراقب التسيير بوضع نظام داخلية يتضمن الخطة التنظيمية بقصد حماية أصولها وذلك من خلال الرقابة اللاحقة على أنشطتها.

وللإلمام أكثر بمفهوم مراقبة التسيير قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نتناول في المبحث الأول مدخل لنظام مراقبة التسيير ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى دور وأهداف مراقبة التسيير وأساليبه الرقابية وأخيرا نستعرض مختلف أدوات نظام مراقبة التسيير.

المبحث الأول: مدخل لنظام مراقبة التسيير

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط التنظيم والإدارة والرقابة على العمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

المطلب الأول : مفهوم التسيير ومميزاته:

ونتطرق في هذا المطلب إلى:

الفرع الأول: مفهوم التسيير

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث سنذكر فيما يلي بعض التعاريف:

1- تعريف الكلاسيك:

عرف **تايلور TAYLOR** التسيير: " إن التسيير علم مبني على قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية."[1]

2- تعريف القراريين :

حيث عرّف **سيمون هنري H.SIMON** التسيير على أنه " إن التسيير والشؤون التسييرية، يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.[2]

3- تعريف " بورد ":

" التسيير مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي."[3]

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر ، سنحاول استخلاص تعريف شامل لمفهوم التسيير:

" التسيير هو التنسيق بين الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة فعالة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحقيق هدف العمل الجماعي المتكامل".

الفرع الثاني: مميزات التسيير

إن المصطلح الفرنسي **GESTION** في الحقيقة هو ضيق المضمون، حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عمليات التسيير بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي **MANAGEMENT** فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.[4]

---

[1] – عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2002 ص 103.

[2] – عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، نفس المرجع، ص 104.

[3] – بوشاشي بوعلام : الميسر في الاقتصاد، دار هومة، الجزائر، دون سنة نشر، ص 43.

[4] – عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة،نفس المرجع، ص 104.

ولكي نتعرّف على التسيير بمفهومه الواسع **MANAGEMENT** فعليا من الضـــروري أن نبـــرز مميزاته الأساسية:

1- التسيير علم وفن: بحيث يعرّف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلـــى ممارســـة كفاءات خاصة (تكوين، سمات المدير، قدرة الاتصال، معرفة المهام القدرة على التأثير...إلخ.

2- التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة ولهذا نستطيع أن نخطط عمليـــات التنظيم والإدارة والرقابة. كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة.

3- التسيير مبنى على تقارب تيارين هما: العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة النشأة.

4- التسيير تطابق مع الأداء: وهذا يتضمن ثلاثة عناصر هي:

* تحقيق مشروع معقد يلزم علينا أكثر من عامل واحد.
* دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.
* إن البحث عن الفعالية الكلية هي متطلبات الجميع في كل لحظة.

5- للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية: نلاحظ أن للتسيير مميزات عدة تتعدد بتعدد المناهج المتبعـــة فـــي دراسة المشاكل.

المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير وتطورها التاريخي:

بإعتبار أن التسيير عملية تبدأ في البداية بتحديد الأهداف أو ما يسمى التخطيط، فلا تعتبر منتهية عند عملية الرقابة، بل لابد أن تمر قبل هذا بعملية أكثر ضرورة تتمثل في اكتشاف الانحرافات وإجـــراء التعديلات والإجراءات، وغيرها من الخطط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير

سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف من بينها :

التعريف الأول: مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه مـــوارد المؤسســـة وضـــمان الإستخدام الأفضل لها، لتحقيق أهداف التنظيم.

التعريف الثاني: إن مراقبة التسيير هي جملة النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهـــداف طويلة الأجل، وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة[1]

التعريف الثالث: إن مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة تتطابق وتوافق تلك المرسومة مـــن قبل، والانحرافات على هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.[2]

[1] – محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة، مطبعة الفرزدق ، الرياض ، السعودية، 1994. ، ص 248.

[2] – محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير، وظائف وأساسيات، مرجع سبق ذكره، ص 248.

التعريف الرابع: الرقابة هي عملية تسييرية، تعتني بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة مسبقا، وبإتخاذ القرارات التصحيحية بناءا على نتيجة التقويم، وهي شديدة الارتباط بالتخطيط فهي تهيأ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأجيل على ضوء النتائج المحققة.[1]

التعريف الخامس: مراقبة التسيير هو نظام يقوم بتحديد المسؤوليات والطرق التي بها تستطيع المؤسسة تحسين مردوديتها، كما أنه يمكن توضيح نظام مراقبة التسيير من ناحيتين هما:

المفهوم الساكن لنظام مراقبة التسيير: أن المعنى الأول لمراقبة التسيير هي التدقيق (المراجعة) وبهذا تكون مراقبة التسيير كتقنية للمراجعة وممارسة الرقابة على هذا النحو يعني وضع نظام لتراكم المعلومات وهذا لترسيخ المسؤوليات.

المفهوم الدينامكي لنظام مراقبة التسيير: إن المعنى الآخر للكلمة هو التحكم وذلك بافتراض التطابق دائما في الوظيفة للمعطيات الحقيقية أو التطبيق المستمر والتدقيق في الأعمال.[2]

وكحوصلة لكل ما سبق يمكن أن نعرف مراقبة التسيير تعريفا شاملاً وهذا الأخير يتمثل في:

التعريف الشامل: مراقبة التسيير هي العملية التي تقوم بتأكيد استخدام الموارد البشرية والمادية استخدامًا عقلانيًا وفعالاً وكذلك معرفة الإنحرافات وتداركها من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت المؤسسة من أجله، وهذا باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الكمية والنوعية.[3]

الفرع الثاني: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

إن وظيفة مراقبة التسيير حديثة النشأة حيث ظهرت بين الحربين العالمين في و.م.أ إذ يمكن ربطها رسميا بنشأة معهد مراقبي التسيير لهذا البلد في سنة 1931 وقد عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا بعد الحرب العالمية الثانية مما أدى إلى دخولها إلى أوربا، إلا أن بلوغها هذه الدرجة من التطور لم يكن صدفة وليس على سبيل سهل وإنما مرت على عدة أشكال إبتداءا من المراقبة المحاسبية حتى وصولها إلى ما تعرف به حاليا باعتبارها عملية شاملة لمختلف جوانب المؤسسة.[4]

بهذا يمكننا القول أن مفهوم مراقبة التسيير لا يزال في تطور مستمر ومما لا يمكن الشك فيه هو أن أصله مرتبط بالمحاسبة، إذ كانت في البداية وظيفة المراقبة هي وظيفة الخبير المحاسبي داخل البنوك والإدارة العمومية في الو.م.أ.

---

[1] – فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان:المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط5، 1990، ص 244.

[2] -محمد رفيق الطيب : مدخل التسيير ، وظائف وأساسيات ، المرجع السابق، ص05.

[3] – قندوزي محفوظ: مراقبة التسيير من الناحية التحليلية وأثرها على المردودية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس المركز الجامعي المدية

[4] – عثمان احدادن: مراقبة التسيير في قطاع البريد والموصلات ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 1998 ص 07.

تجدر الإشارة كذلك إلى أن المراقب لابد أن يكون عاملا حيويا ونشيطا وفعالا في تسيير المؤسسة ولقد قسم التطور التاريخي لمراقبة التسيير إلى مرحلتين أساسيتين هما:

1- مرحلة المدرسة الكلاسيكية:

التي قادها كل من **تايلور وفايول** والتي ترى أن المراقبة تعتمد أساسا على تقسيم المهام إلى أجزائها الأساسية وتحديد الطرق العلمية للعمل وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة.[1]

2- المرحلة الثانية:

وهي ترتبط بمفهومها **Cybernetique** الذي عرف بأنه علم الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة التي تتكون من عناصر أساسية هي:

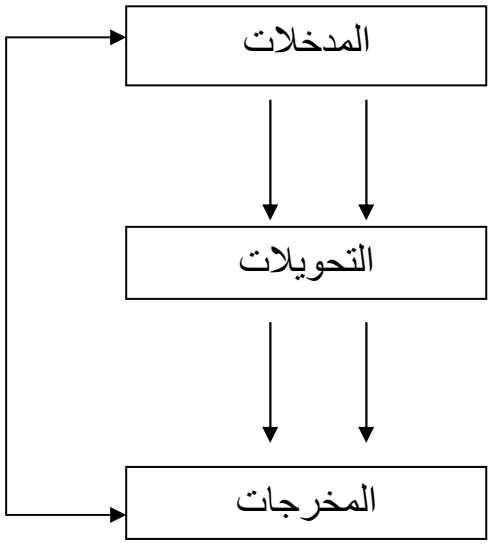
أ)- المدخلات INPUTS : تتمثل في عناصر المحيط التي تؤثر على النظام وتعرف بمتغيرات المدخلات."

ب- المخرجات OUTPUTS : وهي تلك العناصر التي تؤثر بها النظام على المحيط الخارجي وتعرف بالنتائج.

ج- التحويل TRANSFER وتتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها للمخرجات.[2]

والشكل التالي يوضح هذه العناصر كما يلي:

الشكل رقم (01-01):عناصر مراقبة التسيير.



المصدر : عثمان إحدادن مراقبة التسيير في قطاع البريد والموصلات مرجع سبق ذكره ص 07.

[1] – محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير، وظائف وأساسيات، مرجع سبق ذكره، ص 05.

[2] – عثمان احدادن :مرجع سبق ذكره ، ص 07.

المطلب الثالث: أنواع نظام مراقبة التسيير ومراحل إعداده

الفرع الأول: أنواع نظام مراقبة التسيير:

لقد تعددت وجهة نظر الباحثين في تعريف مراقبة التسيير وهذا بدوره سيؤدي إلى تعدد وتنوع أنواعه وأنماطه حيث يمكننا أن نحصر أنواع مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية إلى نوعين هما:

أولا: مراقبة التسيير الداخلي:

وتتمثل هذه الرقابة في عدة رقابات يمكن أن نذكر منها:

1- رقابة الرئيس لمرؤوسيه: وتسمى هذه الرقابة بالرقابة العمومية أي أن المدير العام يراقب مدراء الوحدات وهم يمارسون الرقابة على مدراء الإدارات...إلخ، إلى أن تصل الرقابة إلى العمال أي أن يقوم كل رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها وسيعود للوصول بها إلى الأهداف المرجوا تحقيقها.

2- الرقابة بين المديريات والأقسام: وتسمى أيضا بالرقابة الأفقية في الهرم الإداري، ويقصد بها رقابة الإدارة المتشابكة أو المتداخلة تكون هذه الرقابة بين إدارتين في نفس المستوى مثلا: إدارة المالية والمحاسبة تراقب إدارة التجارة، إدارة المراقبين تراقب إدارة المالية والمحاسبة إذ يمكن القول أنها رقابة متجادلة عكسية.

3- الرقابة المحاسبية المالية: وتتم هذه الرقابة من طرف الإدارة أو قسم على الإدارات والأقسام الأخرى، حيث تهتم هذه الرقابة بالدفاتر المحاسبية وتقدير وتقديم تنبؤات مستقبلية وتحليل التكاليف والنتائج وتقييمها بإعطاء اقتراحات تحسينية في مجال اتخاذ القرار وتعتمد على عدة أدوات في قيامها بعملية الرقابة كالمحاسبة والإحصاء...إلخ.

بالإضافة إلى ما سبق من أنواع مراقبة التسيير إلا أنه توجد أنواع أخرى منها: الرقابة القبلية أو الرقابة قبل التنفيذ وهي ما تعرف بالموازنة التقديرية وهذه الأخيرة سنتطرق إليها في المباحث المقبلة من دراستنا هذه، كذلك هناك نوع آخر هو الرقابة أثناء التنفيذ (وغرضها اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها) كذلك الرقابة بعد التنفيذ وهي مراجعة ما هو مخطط من قبل مع ما هو محقق، أي مقارنة الخطط مع النتائج، وكذلك الغرض منها هو التأكد من مدى تطبيق السياسات والإجراءات المحددة ومدى ملائمتها وفعاليتها.[1]

[1] - فؤاد الشيخ سالم، ازدياد رمضان مرجع سبق ذكره ، ص 244.

ثانيا: مراقبة التسيير الخارجية:

تمارس هذه الرقابة من طرف أجهزة متخصصة ومن هذه الأجهزة نذكر على سبيل المثال: مجلس المحاسبة، ديوان المراقبة العامة، إدارة الضرائب...إلخ.

وسنتناول بعض من أنواع هذه الرقابات الخارجية وهي:

1- الرقابة المالية: ويرتكز هذا النوع على النواحي المالية وضمان استخدامها في المجالات التي خصصت لها وتبعا للمخطط والسياسات الموضوعة، ونجد هذه الرقابة بكثرة في المؤسسات العمومية التابعة لقطاع الدولة وتتم هذه الرقابة عن طريق أجهزة متخصصة مثل: وزارة المالية، مجلس المحاسبة...إلخ.[1]

2- الرقابة القضائية: ويقصد بها رقابة المحاكم الإدارية والعادية على أعمال الإدارة عن طريق حق المحاكم في إلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقوانين، وتعتمد على هذه الرقابة في حالة وقوع منازعات بين الأفراد العاملين في المؤسسة والمستويات الإدارية وهي من اختصاص الإداريين المختصين في المنازعات.

3- الرقابة الضريبية: وتقام هذه الرقابة من طرف مصلحة خاصة في إدارة الضرائب وتسمى مصلحة المراجعة، ويعتمد على هذه المراجعة في حالة وقوع شكوك من إدارة الضرائب على التصريحات التي تقوم بها المؤسسة أو المكلف بالضريبة.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك تصنيفات عديدة لأنواع مراقبة التسيير نذكرها باختصار:

أ- من حيث الزمن: وتقسم إلى رقابة قبلية، ورقابة بعدية ورقابة آنية وقد سبق التطرق إليها.

ب-من حيث التنظيم: لدينا الرقابة المفاجئة وتتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار، وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وتتم عن طريق الجولات التفتيشية، كذلك لدينا الرقابة الدورية وتتم بشكل منتظم على شكل دورات عادة تكون أسبوعية، شهرية...إلخ ، بالإضافة إلى الرقابة المستمرة وتكون علة مدار أيام السنة، أي تكون دائمة ويتم ذلك عن طريق سجلات الدوام اليومية وهذا لمراقبة الانضباط في العمل.

ج- من حيث المصدر: وتقسم إلى:

- رقابة داخلية: ويقصد بها المراقبة الذاتية Autcontrole.
- رقابة خارجية: وقد تم التطرق إلى هاذين العنصرين فيما سبق.

[1] - Malika hamadouche , control de gestion d'un entreprise publique économique mémoire magistère , Alger 2000 p 15.16.

د- من حيث شموليتها:

- الرقابة على مستوى الأفراد: وتركز على أداء الأفراد لأعمالهم.
- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة.
- الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة: من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

ه- من حيث طريقة المراقبة:

- المراقبة عن طريق الحلقة المغلقة وهي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة، ثم المقارنة بين هذه الملاحظات (الإنجاز)، فهي عبارة عن خطوات التحديد المباشر للإنحرافات بين الإنجاز والأهداف.
- المراقبة بطريقة الحواجزControl par alerté: هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من نظام المراقبة ولكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير.[1]

الفرع الثاني: مراحل إعداد نظام مراقبة التسيير:

يمر إعداد نظام مراقبة التسيير بعدة مراحل نذكرها على التوالي:

1- وضع معايير الإعداد: ومن أبرز المعايير المستخدمة مايلي:

- معدل العائد على رأس المال المستخدم.
- معدل العائد على الموجودات.
- ربحية السهم الواحد.
- معدل المبيعات أو الحصة السوقية للبنك.
- هامش الربح الإضافي.
- معدل نمو القيمة السوقية للسهم الواحد.

وعلى البنك الإهتمام ببعض الجوانب التي تمنح له القدرة على البقاء والاستقرار في السوق منها:

- الموارد المالية والتسهيلات الإنتاجية المتاحة.
- ربحية البنك.
- المسؤولية الخاصة بالبنك تجاه المجتمع.[2]

[1] - Malika hamadouche : control de gestion d'un entreprise publique économique p 15.16.

[2] – حسن حسني، فلاح عادي، مؤيد عبد الرحمان الدوري: إدارة البنوك التجارية، مدخل كمي واستراتيجي، دار وائل للنشر 2000،

ولكي تكون العمليات الرقابية فعالة على الأنشطة التي يختارها البنك فإنه لابد عليه من مراعاة الشروط التالية:

- أن يكون النظام قادر على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
- أن يكون النظام شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب النشاط الحيوي والهام للبنك.
- أن يكون النظام نظامًا اقتصاديا ويعمل على اتصال المعلومات للمستويات الإدارية.
- أن يتسم النظام الرقابي بالتوازن في الحجم الرقابي على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات وأقل من اللاّزم في مجالات أخرى.[1]

2- قياس الأداء: وللقيام بقياس الأداء كما ينبغي يجب مراعاة العمليات الآتية:

أ- توقيت القياس : هناك ثلاثة أنواع هي:

- رقابة توجيهية تهدف إلى اكتشاف الانحرافات.
- رقابة تهدف إلى تقييم النتائج بعد انتهاء العمل بالكامل.
- الموافقة على التصرف أو عدمه " تقييم نتائج كل مرحلة واتخاذ القرار بالإنتقال إلى مرحلة أخرى من عدمه.

ب- المقاييس الكمية والنوعية: تتعرض الأنشطة الرقابية إلى مشكلة خلق درجة التوازن المعقولة بين الكم والنوع (الجودة)، وتبرز هذه المشكلة من كون كل منها يأتي على حساب الآخر.

ج- المراجعة الإستراتيجية: تستخدم المراجعة الإستراتيجية لتقييم الأداء في المجالات الآتية:

- درجة فعالية البنك في علاقاته بالمجتمع.
- فعالية العلاقة التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للبنك.
- درجة مساهمة الأنشطة الوظائفية المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- ما تتمتع به المؤسسة من جوانب القوة، وما يتصف من جوانب الضعف وذلك بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.[2]

ص 212

[1] - حسن حسني، فلاح عادي ، مؤيد عبد الرحمان الدوري: إدارة البنوك التجارية، مدخل كمي واستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ص 212

[2] - حسن حسني، فلاح عادي ، آخرون ، مرجع سبق ذكره ص 212 - 216.

3- مقارنة الأداء بالمعايير :

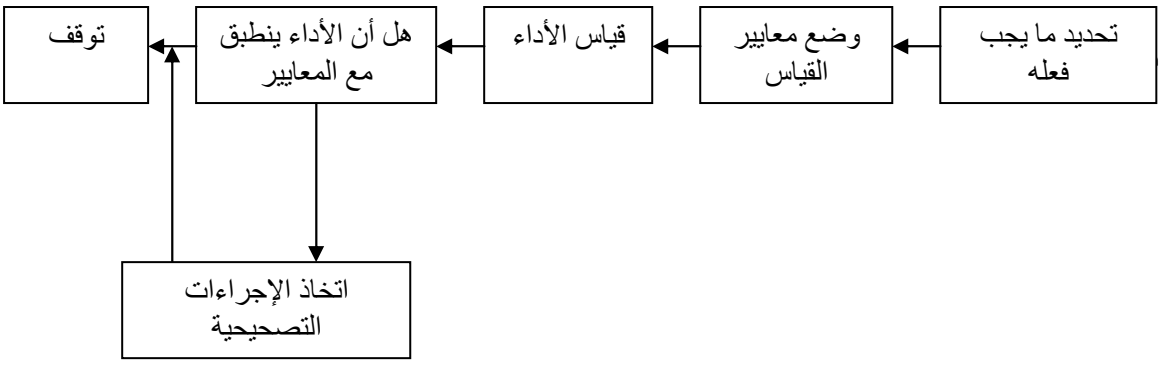
وتتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الأداء، وغالبا ما تحدد الإدارة اتفاق معين تسمح فيه للأداء الفعلي بالإنحراف على المعايير الموضوعة.

ينبغي على الإدارة ألا تأخذ زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة على أنها دائما حالة جيدة ومفيدة للمؤسسة، بل هذا قد يعبر عن بعض المشاكل الموجودة داخل المؤسسة.

4- الإجراءات التصحيحية:

بعد قياس الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته مع المعايير الموضوعة تستخلص وتكتشف الانحرافات وهذه الانحرافات قد تكون سلبية فيبحث عن سببها وتقوم السياسات بتحسينها، وقد تكون إيجابية فلا تسمح المؤسسة بالزيادة عن معدل معين لان هذا يؤدي إلى بعض المشاكل، كما سبق وقلنا في العنصر السابق.

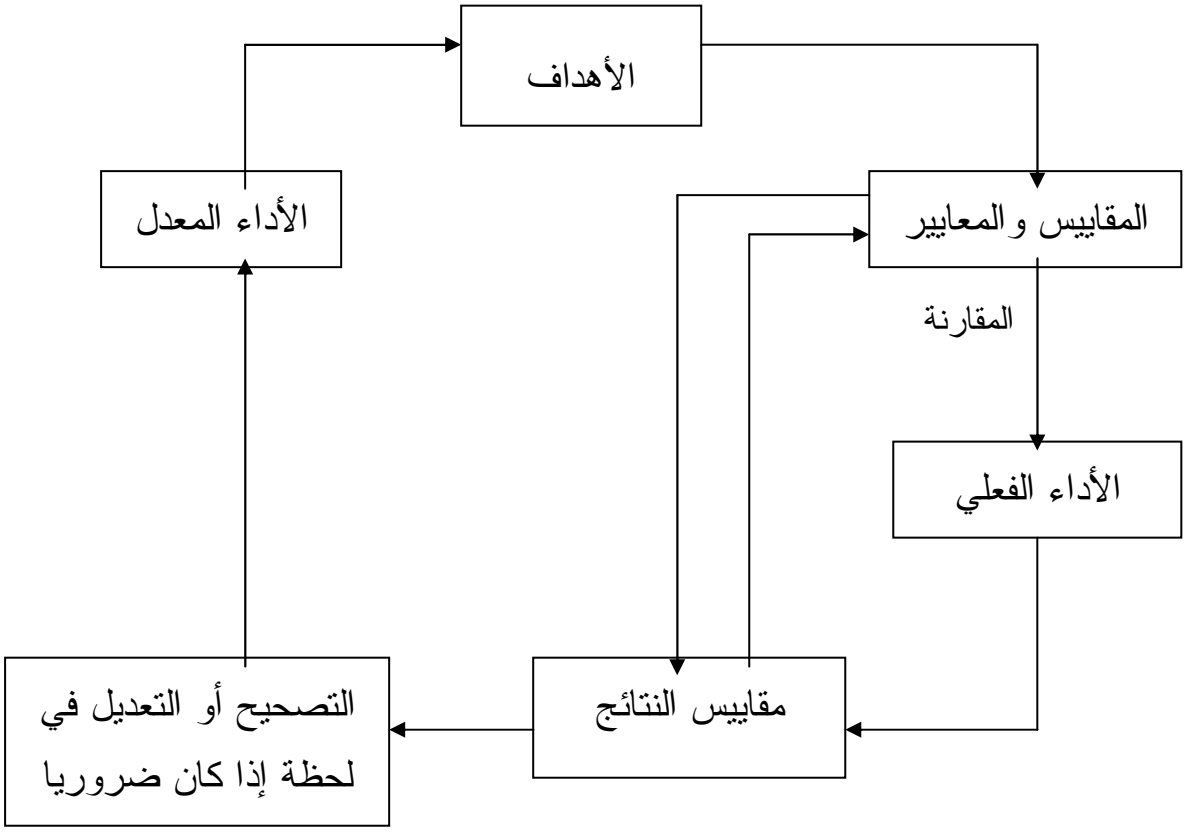
الشكل (01-02) مراحل إعداد نظام رقابة داخلية



المصدر: حسن حسيني فلاح حسن عادي وآخرون: إدارة البنوك مدخل كمي استراتيجي، دار وائل للنشر 2000 ص 212.

إذن مراقبة التسيير لا تهدف فقط إلى مقارنة الأداء العقلي مع المعايير بل تهدف كذلك إلى التأكد من الأهداف المحددة تتلاءم مع الوسائل والموارد المتوفرة.

الشكل (01-03) : مراحل مراقبة التسيير



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطبعة الفرزدق، الرياض، السعودية 1994 ص 20.

فمراحل مراقبة التسيير تنطلق من الأهداف المسطرة فقياس الأداء يقارن بالنتائج وتصحح الانحرافات وتعدل ونتحصل بذلك على الأداء المعدل ليعود بدوره إلى الأهداف المسطرة ويقارن بها.

المبحث الثاني: دور وأهداف مراقبة التسيير وأساليبه الرقابية:

للتسيير دور فعال وكبير في المؤسسة وأهمية بالغة وهذا نظرا إلى التطور الذي تعرفه مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، كذلك نظرا إلى ازدياد المشاكل الإدارية أو تعقدها. وكذلك ضخامة عدد العاملين فيها، وبما أنه هناك مبادئ علمية وأسس تعتمدها المؤسسة في تسيير شؤونها، فإن عملية التسيير تعتمد على كفاءة المسير ولابد من دراسة شاملة ومدققة لكيفية التسيير والطرق المتبعة وهذا من فترة إلى أخرى وتحديد مختلف الأساليب الرقابية فيه، ومن هذا المنطلق نقوم بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب نتناول فيها بشيء من التفصيل كل من دور وأهمية مراقبة التسيير والأساليب الرقابية.

المطلب الأول: دور مراقبة التسيير: [1]

إن لمراقبة التسيير دور هام في مراقبة المنشأة (المؤسسة) الاقتصادية، حيث تلعب دور كبير في تنظيم وتمييز المؤسسات وذلك لأنها تعتمد على قواعد واضحة وبإجراءات عملية شفافة وبسيطة وهذا من خلال تمكين المراقب من الاطلاع على المعلومات الضرورية والكافية لإتخاذ القرارات، يمكن أن نستعرض بعض النقاط من دور مراقب التسيير في المؤسسة حيث لها الأدوار التالية:

أولا: صياغة النظام المعلوماتي:

نظام المعلومات شبكة بيانات مصممة رسميا لكي تقدم للمسيرين معلومات مفيدة ومناسبة التوقيت من أجل زيادة فعالية التخطيط والرقابة كما أن للنظام المعلوماتي عدة منافع نذكر منها مايلي:

1- إعطاء وصف أكبر لتطور المؤسسة من حيث اتجاهها نحو تحقيق أهداف كما يسمح كذلك بتخصيص أنشطتها.

2- توضيح القرارات التي يجب أن تؤخذ في الإطار التقديري.

3- تظهير أو تبيين الإنحرافات ما بين القدرة الحقيقية وكذا السماح بشرح الأسباب كما أن الدور الأول لمراقبة التسيير يقود المراقب إلى التدخل في:

- تنظيم النظام المحاسبي.
- إعداد جدول القيادة.
- دراسة كيفية إعداد الإعلام الآلي في المؤسسة.

[1] – تقية يوسفي، أمينة توزوت: أهمية مراقبة التسيير في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، المركز الجامعي لمدية 2007 ص 34 ، 35.

ثانيا : تحويل النظام المعلوماتي:

بما أن التسيير النظامي يتم في شفافية تامة وإطار قانوني وهذا لصالحها فإنها تخوّل لمراقبة التسيير تدخلات عديدة تمكنه من أن يقوم بتعديل أو تحويل النظام المعلوماتي المنتهج من طرف المؤسسة وتشمل تدخلات المراقبة على مايلي:

- إعداد التدخلات القصيرة الأجل والمتوسطة وكل ما يتعلق بالموازنات.
- مراقبة إنجازات الأهداف سواء من حيث الصيغة، المنافسة والمدة.
- التحفيز والتنسيق بين المخطط طويل الأجل مع الإهتمام بتحقيق تلاحم وإكمال المشـــروعات المقدمـــة بتسجيل تدخل المراقبة في حساب المردودية لمشاريع مختلفة.

ثالثا: الدراسات الاقتصادية:

يساهم نظام مراقبة التسيير في إنجاز دراسات اقتصادية وذلك لإستعمالها من طرف المراقـــب فـــي الحالات التي يتدخل فيها ومن بين الدراسات التي يشارك فيها مراقب التسيير نذكر ما يلي:

1- المساهمة في إنجاز دراسات حول سياسة أسعار البيع.

2- المساهمة في إنجاز دراسات حول سياسة الأسعار الاستثمارية.

3- دراسة مقارنة بين المؤسسات.

رابعا : التنبؤ :

انطلاقا من الأهداف الأساسية للمؤسسة يظهر دور مراقبة التسيير فيما يلي:

1- إعداد التقديرات الخاصة بكل قسم.

2- تحديد الوسائل التي تسمح بتحقيق هذه القدرات كالتنبؤ بعدد العمال اللازم، الآلات وكذا الميزانية التي تسمح بذلك التنبؤ بالتغيرات الخارجية على نطاق المؤسسة كتغير المحيط الاقتصادي.

خامسا : المراجعة والإعلام:

فالمراجعة تتمثل في متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع التقديرات وتحليل الانحرافـــات، كـــإقتراح لتصحيح الأخطاء المرتكبة، أما الإعلام فهو إيصال المعلومات في أوانها إلى المسيرين لتصحيح الأخطاء وتفادي النقائص.

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير

لقد عرف نظام مراقبة التسيير تطورا واسعًا في مهامه، فمن مهمته المحاسبية إلى شموليته لجميع الوظائف دون استثناء فأصبح له دور فعّال في كل من العمليات التخطيطية وإدارة الأفراد في المؤسسة فهي إذا العملية المنجزة في وحدة من وحدات المؤسسة للتأكد من التجنيد الجيد وتسيير الطاقات والموارد المتاحة لغرض بلوغ الهدف المحدد لإستخراج الفروقات وتحليلها وتحدد أسبابها لتفاديها مستقبلا بغية التسيير الحسن وفيما يلي نلخص أهداف مراقبة التسيير:

1- تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والنشاطات التقديرية وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنة التقديرية والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل، بالإضافة إلى ترشيد التكاليف والتقلبات (عدم تضخيم التحفيزات).

2- استنتاج نقاط القوة واستخراج نقاط الضعف ومحاولة تدعيمها باقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها.

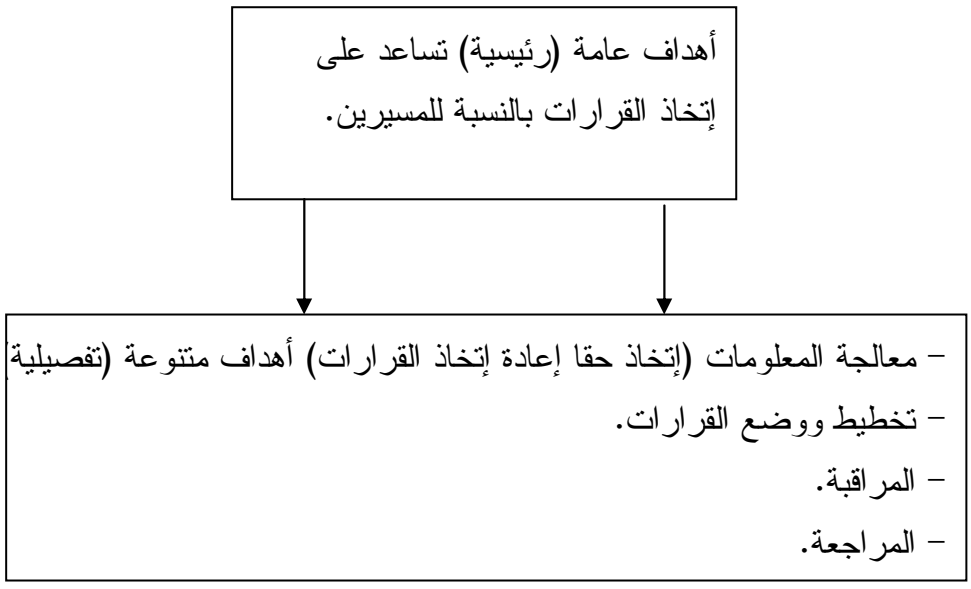
3- البحث عن السبل المتاحة لتحسين الأداء (ترقية نظام التحفيزات).

4- التأكد من الإستعمال الأمثل للموارد المتاحة وللطاقات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

5- تحقيق الفعالية: ويتم ذلك عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة مع إمكانية تحقيقها حاضرًا ومستقبلاً.[1]

وفيما يلي الشكل (01-04): يّوضح أهداف مراقبة التسيير

الشكل (01-04) : أهداف مراقبة التسيير



المصدر: عثمان إحدادن: ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات رسالة لنيل شهادة الماجستير المدرسة العليا للتجارة 1994، ص 20.

[1] -تقية يوسفي، أمينة توزوت: أهمية مراقبة التسيير في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ومن خلال الشكل نلاحظ ونستنتج أن مراقبة التسيير تنحدر أساسا من:

1- أهداف عامة: التي تساعد في عملية إتخاذ القرار بالنسبة للمسيرين.

2- أهداف متفرقة تساعد على معالجة المعلومات بإتخاذ القرارات والتخطيط ووضع القرارات والتنظيم ، التنسيق ، المراقبة والمراجعة.[1]

المطلب الثالث : أساليب الرقابة في التسيير:

إن عملية الرقابة تعتبر عمل إيجابي وهذا نظرا للفائدة الكبيرة التي يقدمها للمؤسسة فهو يكتشف الإنحرافات ويمنع حدوثها ويصححها في حال ما إذا كانت هناك إنحرافات. وهذا عن طريق استمرار أنشطة التخطيط والتنفيذ بما يتفق مع ما يستجد من متغيرات كانت غير متطورة في الماضي.

وأساليب الرقابة تنطوي على الوسائل التي يمكن إتباعها للقيام بعملية الرقابة وكذلك الطرق البديلة المتاحة للقيام بها، ومن ثم إختيار أفضل الطرق للقيام بالعمل المرغوب في الوقت المطلوب ويمكننا أن نميز بين ثلاث أساليب رقابية والتي نوجزها في النقاط التالية:

1- الرقابة عن طريق التخطيط وإتخاذ القرارات:

حيث يعتبر التخطيط من ضروريات إمكانية مزاولة الرقابة مما ينطوي عليه من أنشطة سواء كانت مرتبطة بالتحديد الواضح للأهداف أو بوسائل، أساليب وطرق المفاضلة والإختيار بين البديل أو مرتبطة بالتوجيهات التي تتعلق بأساليب وكيفية التنفيذ.

2- الرقابة عن طريق الجدولة والتوجيه والإشراف:

تتحقق الرقابة عن طريق الجدولة والتوجيه والإشراف بوضع جداول فنية وزمنية تفصيلية للأداء مختلف المهام المطلوبة للتحقيق للأهداف المنشودة على الصورة المرغوبة وضمان توفر الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة التنفيذ بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب ، حيث تتم بعد ذلك مزاولة الرقابة عن طريق الإشراف على تنفيذ المهام وفقا للجداول المحددة لها بإبلاغ المسؤولين عن التنفيذ أولاً بأول.[2]

3- الرقابة عن طريق المتابعة باستخدام تقارير الأداء :

يعتبر نظام تقييم آداء الأفراد من أهم الأدوات المستخدمة في تسيير الموارد البشرية،ويؤدي استعماله إلى مردودية الأفراد والجماعات ، والتنبؤ بالتطورات والمساعدات على إدخالها ، تحسين كفاءات الموظفين بفضل تخطيط وتحديد الأهداف وكيفية القيام بالأنشطة المختلفة.

---

[1] - عثمان احدادن: مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والموصلات، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] - اسحاق عبد الكريم، مولاي ابراهيم وآخرون: مراقبة التسيير لقطاع البنوك، جامعة خروبة، الجزائر 2002 ،ص 65.

ويمارس هذا الأسلوب بصفة دورية حيث يطالب من مراقب الإدارات التنفيذية تحرير تقرير دوري (شهري ، ثلاثي...) على ما قامت به من العمليات ويظهر في هذا التقرير المعطيات المقدرة مسبقا بالإضافة إلى المعطيات المحققة فعلاً، وهذا ما يساعد المراقب ويسهل مهمة تحديد الإنحرافات وتصحيحها قبل تحويلها إلى عناصر أخرى كالتكاليف الإجمالية للمؤسسة[1].

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير:

يسعى مراقب التسيير إلى تحقيق تحكم جيد في الإدارة وذلك من خلال توفر معلومات ضرورية تتميز بالدقة والسرعة في تحصيلها ولكي يتمكن المراقب من القيام بمراقبة الأنشطة واتخاذ القرارات يجب أن يتحصل على تلك المعلومات وهذا بتوفر مجموعة من الأدوات أهمها: المحاسبة التحليلية، الموازنة التقديرية ولوحة القيادة.

المطلب الثاني: المحاسبة التحليلية:

يقدم نظام المحاسبة التحليلية البيانات اللازمة: التخطيط، الرقابة لذلك فنظام المحاسبة التحليلية يقدم الأساليب الخاصة بتقدير التكاليف والوصول إلى المعادلة التي تستطيع من خلالها الإدارة التنبؤ بعناصر التكاليف، كما تستطيع الإدارة القيام بالتخطيط، التحليل، التعادل واتخاذ القرارات قصيرة الأجل.

أولا: تعريف المحاسبة التحليلية:

ونتطرق إلى مجموعة من التعاريف كما يلي:

التعريف الأول: المحاسبة التحليلية وتسمى محاسبة التكاليف تعتبر مجموعة من المفاهيم والمبادئ والظروف الإجراءات التي تتخذ في سبيل إنتاج المعلومات اللازمة للتخطيط ورقابة نشاطات الوحدة الإقتصادية، وقياس الأداء لهذه الوحدات.[2]

التعريف الثاني: المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى المصادرات الأخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوئها مسيرو المؤسسات قرارات متعلقة بنشاطها، سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة.[3]

---

[1] – عبد الحي المرعي: محاسبة التكاليف، دار الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2008، ص 39.

[2] – عبد الحي المرعي: محاسبة التكاليف ،نفس المرجع،ص40.

[3] – حمداني الدراجي: عبد الرزاق القريشي ، مذكرة ليسانس ، المركز الجامعي المدية، 2006 ، ص 02.

التعريف الثالث: هي أداة من أدوات الإدارة الحديثة، تعمل على تطبيق المبادئ المحاسبية في تسجيل وتحليل وترتيب البيانات المحاسبية للأعمال التي تمت داخل المؤسسة لمساعدة الإدارة في التخطيط والقياس و تقييم النتائج والرقابة عليها.[1]

التعريف الرابع: المحاسبة التحليلية هي مجموعة من المبادئ والأسس والتقنيات والوسائل والأساليب والطرق اللازمة لتقدير وتجميع بيانات التكاليف وتحليلها وتبويبها بغرض تحدي التكلفة الدقيقة للوحدة الواحدة المنتجة سواء أكانت سلعة أو خدمة والرقابة عليها ومساعدة الإدارة في رصد السياسات الإنتاجية.

ثانيا: أهداف المحاسبة التحليلية:

تهدف المحاسبة التحليلية لمعرفة مختلف التكاليف وسعر التكلفة ومردودية كل قسم، سواء كان رئيسي أو مساعد وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف فيه بالإضافة إلى التنبؤ المستقبلي يخص التكاليف ويمكن إعطاء أو تقديم هذه الأهداف بإختصار فيما يلي:

1- جمع معلومات متعلقة بالمؤسسة.

2- حساب كل من التكاليف والإيرادات وإجراء مقارنة بينها وبين رقم الأعمال.

3- المراقبة المستمرة لحركة المخزونات.

4- حساب النتائج سواء العامة أو الجزئية مع مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة.

5- اتخاذ المسؤوليات الإجرائية على ضوء النتائج المتوصل إليها.

6- الرقابة المستمرة للتكاليف.

7- توفير المعلومات والبيانات المحاسبية الضرورية لإعداد الموزونات التخطيطية.

8- تزويد المحاسبة العامة لكل المعلومات الضرورية.

9- دراسة مردودية التحليل التي تساعد في مراقبة الإنتاج والإستثمار والتوزيع.[2]

ثالثا : دور المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير:

يقوم النظام المحاسبي بدور رقابي من خلال الحسابات التي يعدها والتي تعكس وتحدد مدى تحقيق الأهداف الموضوعة والمسطرة، كذلك فإن العمل المحاسبي هو عمل رقابي في مراحله وإجراءاته، للتأكد من صحة البيانات ومدى مطابقتها للواقع، بالإضافة للرقابة على فعالية المؤسسة الناتجة عن المقارنة بين الإستخدامات والموارد التي تؤدي إلى قياس الربح والخسارة مع الزيادة أو النقص الناتج في أصول المؤسسة ومطابقة حسابات الأصول مع الموجودات فعلاً.

[1] – عبد الحي المرعي: محاسبة التكاليف ، مرجع سبق ذكره ، ص 39. 40.

[2] – أحمد نور ، المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات ، بحوث العمليات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية 1997 ، ص 61.

ومهما تكن المؤسسة قد حققت أدنى مستوى ممتد من التكاليف وأعظم مستوى من الأرباح فإنها تقوم بدراسة هذه التكاليف وتحليلها من أجل فرض رقابة دائمة عليها، حيث أن التكاليف تعتبر من أهم الأدوات التي تساعد المسير على إتخاذ القرارات وفرض رقابة مستمرة وتستخدم المحاسبة التحليلية عدة طرق من بينها طريقة التكاليف المتغيرة ونموذج نقطة التعادل (عتبة المردودية)[1]

المطلب الثاني: الموازنات التقديرية:

لقد استخدم أسلوب الرقابة الموازنات التقديرية منذ القدم، إذ تعتبر هذه الأخيرة (الموازنات التقديرية) من أهم أدوات مراقبة التسيير, وفيما يلي مفاهيم حول هذا النظام وكيفية استخدامه كأداة فعالة لمراقبة التسيير في المؤسسات.

أولا: التطور التاريخي للموازنات التقديرية:

يعتبر أسلوب الرقابة عن طريق إعداد الموازنات التقديرية أو التخطيطية من الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة، فقد قام سيدنا يوسف عليه السلام منذ القدم بإعداد موازنات القمح المتوقع إنتاجه في الدولة، ثم حدد حجم الإنفاق والاستهلاك بناءا على ذلك, وفي حقيقة الأمر فإن المحاسبة الإدارية استعارت هذا الاسم من دراسات المالية العامة ففي الأصل كانت الموازنة التقديرية تطلق على النسق الذي تقدمه الدولة لتقدير إيرادتها ومصروفاتها ويرجع أصل كلمة " Budget " إلى الكلمة الفرنسية " Bougette " فالمرحلة الأولى لإستخدام الموازنات في الحكومة، كان وزير المالية الانجليزي يعد تقديرات معروفة هناك باسم " Budget " وبازدياد حجم المشروعات وبتعقد المشاكل المتعلقة بالإدارة وزيادة التطور التكنولوجي وزيادة المنشآت في جميع أنحاء العالم أدى إلى استخدام الموازنات التقديرية لمراقبة سير مختلف الأنشطة المتعلقة بمشروعاتهم.

ويعتبر de gazeux أول من استخدم لفظ الموازنة التقديرية حيث أدرج في كتابه الصادر سنة 1925 فصلا كاملا عن الموازنة التقديرية وكانت الموازنة التقديرية كما وضعها de gazeux عبارة عن جدول بالإحتياجات من الموارد وتوقيتها، ولكن استخدام الموازنة كنظام يعتبر حديث العهد نسبيا. ويرجع الى سنة 1912.

[1] – أحمد نور: المحاسبة الإدارية، واتخاذ القرارات، المرجع السابق، ص 62.

ويمكننا تلخيص المراحل التي مر بها أسلوب الموازنة التقديرية كأداة للرقابة وتجميع الموارد الإقتصادية على النحو التالي:

1- المرحلة الأولى: وكانت فيها الموازنة التقديرية عبارة عن تجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

2-المرحلة الثانية: وهي التي أصبحت فيها الموازنة التقديرية تستخدم في التكاليف النمطية أو المعيارية لتحقيق الرقابة.

3- المرحلة الثالثة: ويتم في هذه المرحلة وضع توقيت زمني لهذه الاحتياجات.

4- المرحلة الرابعة: وهي التي أصبحت فيها الموازنة التقديرية تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري والرقابة والتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة.[1]

ثانيا: تعريف الموازنة التقديرية:

التعريف الأول:

هي أسلوب يتم بمقتضاه وضع تقديرات كمية ونوعية لبرامج وأنشطة المؤسسة لفترة مستقبيلية في صورة شاملة ومنسقة يوافق عليها ويرتبط بها المسؤولون والمنفذون ويتخذونها هدف يتم على أساسه متابعة النتائج الفعلية والرقابة عليها خلال التنفيذ حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المصححة لمعالجة الإنحرافات والتوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى.[2]

التعريف الثاني:

يرى بعض كتاب معهد التكلفة وقيمة الإداريين لإنجلترا الذي يعرّف الموازنة التقديرية كما يلي:

" خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين."[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص واستنتاج تعريف شامل هو: الموازنة التقديرية هي عبارة عن تحديد كمي للموارد المتاحة في شكل برنامج عمل خلال فترة زمنية معينة التي تكن امتدادات لمخططات طويلة ومتوسطة الأجل.

---

[1] – أحمد محمد نور وآخرون: مبادئ المحاسبة الإدارية، دار النشر الثقافية، الإسكندرية، 2003، ص 22.

[2] – صافي فلوج: المحاسبة الإدارية، دار الداودي للنشر، سوريا ، 2000 ، ص 74.

[3] – محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر 2001 ص 05.

ثالثا : أنواع الموازنات التقديرية:

توجد في المؤسسة عدة أنواع مختلفة من الموازنات وقد أحصى أحد الكتاب الأمـــريكيين 28 نوعًا يعتقد بأنها ضرورية في كل مؤسسة صناعية ذات حجم متوسط وسوف نتعرض هنا إلـــى الأنـــواع الأكثر استعمالا من الموازانات التقديرية:

1- من ناحية الفترة الزمنية:

وفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات إلى قصيرة الأجل وهي التي تعبر عن الأعمال التـــي ترغـــب المؤسسة في تحقيقها على المدى القصير والموازنات التقديرية طويلة الأجل وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل وتعتبر موازنات قصيرة الأجل جـــزءا مـــن الموازنـــات الطويلة الأجل ، و لهذا يجب أن يكون هناك تعارض في الأهداف بينها.

2- من ناحية وحدة القياس المستعملة:

هناك موازنات معبر عنها على أساس عيني (أي كمية الوحدات المنتجة: الأمتار من النسيج...إلخ) وموازنات معبر عنها على أساس نقدي ، نجد الموازنات المعبر عنها عينيًا في المؤسســـة الصـــناعية، ولكن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي نظرا لإعتمادها على المعلومات المشتقة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية. وكذلك نظرا أنه لا يمكن الجمع بين الموازنات المختلفة وذلك لإختلاف أساس القياس في كل منها (أساس القياس في موازنة المواد الأولية مثلا أطنان من الصوف بينما موازنـــة اليـــد العاملة هي ساعات عمل).

3- من ناحية: طبيعة العمل التي تغطيها الموازنة التقديرية:

حيث أنه من هذا المعيار تقسم الموازنات إلى:

أ- موازنة التشغيل: هذه الموازنة تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج وبيع...إلخ.

ب- الموازنة المالية: وتتضمن كل التموين المتعلقة بموازنة الإستغلال بالإضافة الى ذلك فهي تخـــتص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الإستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها كبناء مصنع جديد أو توسيع المصنع القديم.

4- من ناحية معيار الثبات والمرونة:

إن الخطط التي تقوم المؤسسة بإعدادها تعتمد على المعلومات المشتقة من التنبؤ ومهما كانت الطريقة المستعملة في التنبؤ فلابد من أن يحتوي على هامش عدم التأكد للتغيرات الإقتصادية وظهور منتجات منافسة والتغيرات في أذواق المستهلكين...إلخ. وفي هذا المجال نجدها تنقسم إلى موازنة ثابتة وموازنة مرنة ومتغيرة:

أ- الموازنة المرنة: هذا النوع من الموازنات تكون مبنية على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط وتستعمل في المؤسسات التي تنشط في محيط تستطيع أن تتنبأ بدقة بحجم نشاط الفترة القادمة.

ب- الموازنة المرنة والمتغيرة: الموازنات المرنة تعد الأساس في تعدد الأسعار، بينما الموازنات المرنة المتغيرة والتي تكون مبنية على عدة مستويات من النشاط، ويمكن أن تعبر الموازنة المرنة على نوعين من الموازنات المرنة والمتغيرة ويعتبر هذا النوع من الموازنات أداة فعالية لتقييم الأداء.[1]

رابعا: آلية إعداد الموازنة التقديرية:

ويتم إعداد الموازنات التقديرية في المرحلتين التاليتين:

1- مرحلة التحضير لإعداد الموازنات:

تتطلب هذه المرحلة الإطلاع سنويا على المعلومات التي بنيت عليها الخطة الاستراتيجية وذلك بالإعتماد على النتائج الفعلية لأداء وآراء المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة، وهم الذين يقومون بوضع الخطوط العريضة للموازنات انطلاقا من الخطط قبل البدء بإعداد الموازنات وتتمثل هذه المرحلة في سبع خطوات:

1- بيان حالة المؤسسة.

2- جمع المعلومات من العوامل المتغيرة في المؤسسة.

3- تحليل المعلومات وتقييم الوضع الحالي المؤسسة.

4- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة.

5- وضع الإستراتيجيات والسياسيات العامة للمؤسسة.

6- وضع الخطط المالية الطويلة الأجل.

7- وضع الإطار العام للموازنات.

[1] - محمد فركوس : الموازنات التقديرية، مرجع سبق ذكره ، ص 05-06.

2- مرحلة إعداد الموازنات:

وهنا يتم إعداد الموازنة التي هي بمثابة خطة حالية طويلة الأجل ويتم هذا بإتباع الخطوات التالية:

1- تحديد مسؤولية إعداد الموازنات

2- تحديد دليل الموازنات الخاص بالمؤسسة.

3- تحضير جدول الزمن بإعداد الموازنة.

4- توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية وإجراءات إعداد الموازنات.[1]

5- إعداد وتسليم الموازنات.

6- تجميع الموازنات وإعداد موازنة ختامية.

المطلب الثالث: لوحة القيادة:

لقد سمحت كل من المحاسبة التحليلية والموازنة التقديرية بالسيطرة على أهداف المؤسسة والسير بها نحو الطريق الصحيح وهذا عن طريق المعلومات التي يوفرها كل منهما، ولكن هذا غير كافي لأجل الحصول على معلومات دقيقة وبسرعة كبيرة عن سير الأعمال والأداء الفاعل بصفة دورية.

أولا: تعريف لوحة القيادة:

التعريف الأول:

لقد عرّف Michel leroy لوحة القيادة بأنها تقديم شامل من المؤشرات ، يتراوح عددها بين 05 إلى 10، وتسهل للمسير معرفة حالة تطور النظام الذي يقوده وتحديد النزاعات التي تؤثر على الآفاق الموافقة لطبيعة الوظيفة.[2]

التعريف الثاني:

كما يمكننا أن نعرّف لوحة القيادة على أنها: مجموعة من المؤشرات تتخذ كمعايير يقوم بإختيارها المسؤولين في المؤسسة حيث تقارن بها النتائج المتحصل عليها فهي تعبر عن مدى تحقيق الأهداف، كذلك تسمح لوحة القيادة بمعرفة المسير في حالة تطور موضوع القيادة في المؤسسة بصفة عامة.

ثانيا: دور لوحة القيادة:

هناك دورين أساسيين للوحدة القيادة هما كالآتي:

[1] – محمد فركوس : الموازنات التقديرية، مرجع سبق ذكره ، ص 05.06.

[2] - Michel Leroy . Toblequ de bord qu service de l4entreprise 2dition de organisation paris 2000 p16.

1- الدور التقديمي:

تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء وذلك باستخدام وسائل من بينها استخلاص الفروقات بين النتائج الحقيقية والنتائج التقديرية، أي تحديد الانحرافات كما تقوم بتحديد المسؤوليات وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة حسب طبيعة الإنحرافات والأخطاء في أقرب وقت ممكن.[1]

2- الدور القيادي للمهمة:

يتمثل هذا الدور في كونها أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها، حيث أن لوحة القيادة تعتمد على جمع المؤشرات التي توضح المسار القيادي للمؤسسة وذلك من خلال معرفة مسار كل قسم من أقسامها، أي أن لوحة القيادة تكون عبارة عن اتصال مبني على أساس مؤشرات كل الأقسام وهذا يوضح المسار الذي يسير عليه كل قسم، وبالتالي تسهل مهمة قيادة المؤسسة.

3- مبادئ لوحة القيادة:

تتمثل مبادئ لوحة القيادة فيما يلي:

1- أهداف لفترات قصيرة تسمح بإتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت ممكن لتحقيق الأهداف المسطرة.

2- أنها تعتمد على مؤشرات أساسية في لوحة القيادة تستهدف الوصول إلى أعلى النتائج وتحقيق جل الأهداف، فلابد من إعتمادها على المؤشرات الضرورية فقط.

3- أنها تتلائم مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المسؤوليات حيث يتوجب أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة. مع العلم أن هذا الأخير يمكن له أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من المرؤوسين، فلوحة القيادة لابد أن تكون ملائمة مع المستوى العلمي للسلطة ومع وظيفة وهدف كل مسؤول.[2]

4- مراحل إعداد لوحة القيادة:

تتم عملية إعداد لوحة القيادة بأربعة مراحل أساسية وتكون كالتالي:

1- تحديد مهام مراكز المسؤولية:

ويتم في هذه المرحلة تحديد المهام بدقة، حيث يتم فيها توزيع المسؤوليات والمهام حسب تخصص (الإدارة الإنتاجية، الإدارة التجارية...).

---

[1] – ناصر دادي عدون وآخرون: مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية، دار المحمدية العامة. الجزائر 2004، ص 41.

[2] – ناصر دادي عدون وآخرون: مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية نفس المرجع، ص 43.

2- تحديد العناصر الأساسية المحددة للهدف:

ويتم تحديد الأهداف طبقا للعناصر المستخدمة في ذلك، كعدد العمال، أو الكمية المباعة لذلك يجب اختيار العناصر الأساسية والتي تعبر بدقة عن الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

3- تحديد المعايير:

يجب اختيار المعايير التي تكون سهلة وتساعد في العمل بدقة، ومن أدق المعايير النسب المالية.

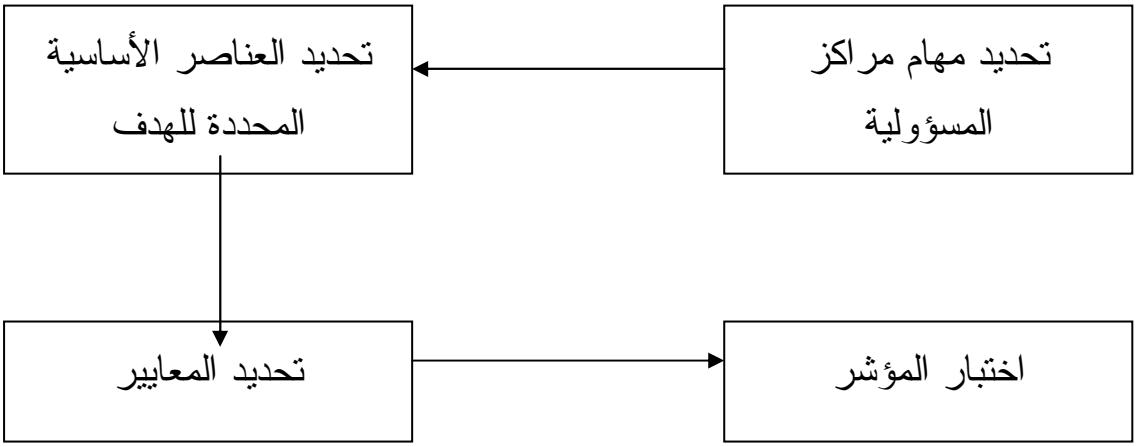
4- اختبار المؤشر من أجل تطور المعايير:

لابد من إختيار المؤشرات التي تسمح بذلك ومن أجل قيام المؤشرات بعملها لابد من أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- يجب أن تتميز بالثبات عبر الزمن.
- يجب أن يكون معبرا.
- يجب أن يكون واضحا وغير معقد.[1]

والشكل التالي يوضح أهم مراحل إعداد لوحة القيادة

الشكل رقم (01-05) مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر : ناصردادي عدون وآخرون مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004.

[1] - ناصر دادي عدون وآخرون : مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

خاتمة الفصل الأول:

لقد عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا حيث إنتقلت من مهمتها المحاسبية إلى مهمة تشمل وظائف المؤسسة، حيث أصبحت تساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وإدارة الأموال فهو المسار الذي يسمح للمسيرين من التأكد من أن الموارد المادية، البشرية، والمالية تستخدم بفعالية للوصول إلى الأهداف القصيرة الأجل في إطار إستراتيجية المؤسسة الطويلة الأجل وحتى تتمكن المؤسسة من ترجمة أهدافها الإستراتيجية لابد من توفر مجموعة من الأدوات الكفيلة بتحقيق ذلك لتصبح بذلك مراقبة التسيير مراقبة أمامية وخلفية للأداء كما نجد في الإطار التقديري للخطط والموازنات الموزعة حسب مختلف مراكز المسؤولية، كما تسعى المحاسبة التحليلية إلى متابعة النشاطات والتنفيذ وتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات إضافة إلى أنها تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة، وتمكن من تصحيح وتقويم هذه الأداءات مستقبليا من خلال تقارير لوحات القيادة بالإضافة إلى التوازنات التقديرية التي تلعب دورا هاما في عملية الرقابة.

الفصل الثاني:الإطار المفاهيمي للبنوك التجارية

المبحث الأول:مدخل عام للبنوك التجارية

المبحث الثاني:العمليات البنكية

المبحث الثالث: النشاط المصرفي

مقـــدمـــة الفصل الثاني:

إن النمو الاقتصادي في الدولة وبقاء البنوك العاملة بها في ميدان الأعمال يتوقف إلى حد كبير على قدرة إدارة تلك البنوك على مواجهة تحديات العصر وهذا يقتضي منها الانصراف عن الانغماس في المسائل الروتينية، وإلى الإهتمام بالإستراتيجيات والسياسات التي تساعد على إستمرار تلك البنوك وتقدمها.

وللبنوك بصفة عامة دور أساسي في توفير الأموال لمتطلبات التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وتكمن وظيفة البنوك التجارية في جمع الأموال من مصادر مختلفة بأقل تكلفة ممكنة و من ثم توجيهها نحو أفضل الاستعمالات المتاحة، وذلك من خلال الآليات التي أخذت تستخدمها لتنفيذ وظائفها ومهامها التي تساعد على سهولة تبادل الأموال والمنافع والخدمات المتوفرة في المجتمع.

المبحث الأول: مدخل عام للبنوك التجارية

تعد البنوك التجارية مؤسسات مالية تتعامل بالائتمان وتسمى أحيانا ببنوك الودائع وأهم ما يميزها عن البنوك الأخرى هو قبولها الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية، أي باختصار وظيفة البنك التجاري هي تلقي الودائع بكل أنواعها وتوظيف جزء كبير من تلك الودائع في شكل قروض مع الإحتفاظ بجزء منها في شكل إحتياطي نقدي، ولأن جل العمليات التي تحدث على مستوى هاته البنوك ذات أهمية بالغة يجب إعطاء مفهوم يتماشى مع وجودها كمؤسسة قائمة بحد ذاتها.

المطلب الأول: نشأة البنوك وتطورها التاريخي

تشير الدراسات التاريخية في هذا المجال إلى أن فكرة البنوك بدأت بالظهور في القرنيين الأول والثاني بعد الميلاد، فبعد ظهور نظام المقايضة كان سك النقود يمثل حلا جيدا، إلا أن هذه النقود كانت ثمينة مما اوجب على مالكيها البحث عن وسائل جيدة لحفظها، فكان الصاغة هم الوجهة الآمنة التي تستطيع القيام بهذه المهمة بسبب وسائل الحماية الموجودة لديهم.[1]

غير أن بقراءتنا لبعض المراجع نجد أنها تحدد ظهور البنوك التجارية في المملكة البابلية حوالي 2000 سنة قبل الميلاد، والتي حكمت أكثر أقطار الشرق الأوسط واشتهرت الإمبراطورية في بابل بحضارتها العريقة، وبضخامة إنتاجها الفكري والمادي وبتجارتها الواسعة، وأقيمت بنوك متعددة في الإمبراطورية البابلية فقد أقيم في بابل مصرف آنشر في مدينة آور على موانئ الخليج العربي وتخصص بتجارة المعادن والعاج والمرمر،

وأقيم في بابل أيضا بنك نيبتهادن حيث تخصص في تجارة المعادن النفيسة.[2]

هذا فيما يخص العصور القديمة أما البنوك في العصور الوسطى فقد لحظت تطورا كبيرا في العمليات المصرفية، فقد كانت تقام هذه الأخيرة في أماكن العبادة وحققت تطورا في القرنين الثالث والرابع ميلادي، حيث كانت في اليونان تقام العمليات المصرفية في هيكل الإله آثنا.

واستمرت الأعمال المصرفية تؤدى بوا سطة أديرة الرهبان في القرن التاسع والعاشر والحادي عشر ميلادي.

أما في العصور الحديثة يمكننا القول بأن أول نشوء للبنوك كان في انجلترا بتأسيس بنك اسكتلندا عام 1695 إذ أعطي لبنك انجلترا حق ممارسة معظم الأعمال المصرفية والمعروفة في الوقت الحاضر بقبول الودائع والتعامل بالكمبيالات في الإمبراطورية البريطانية.

---

[1]– حسين محمد سمحان ، سهيل أحمد سمحان آخرون: النقود والمصارف، دار الميسرة للنشر، عمان الأردن، 2010، ص101

[2]– جميل جميل عجمي الجنابي ورمزي يسع ياسين أرسلان: النقود والمصارف، دار وائل للنشر،عمان الأردن،2009، ص104

ثم تبعتها العديد من المصارف في مختلف دول العالم وأخذت تتطور بشكل سريع وكبير نظرا لتوسع التجارة وتطور الصناعة.[1]

المطلب الثاني: تعريف البنك وطبيعة عمله

أولا:تعريف البنك التجاري:هناك عدة تعاريف للبنوك التجارية نذكر منها ما يلـــــــــــي:

- البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطا بين أولئك الذين لديهم أصولا فائضة، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال.[2]
- البنك التجاري هو مؤسسة مالية تقوم بدور الوساطة بين المودعين والمقترضين، فأهم ما يميز البنك التجاري عن المؤسسات المالية الأخرى هو تقديمه لنوعين من الخدمات هما قبول الودائع، وتقديم القروض المباشرة لمنشآت الأعمال والأفراد وغيرهم.[3]
- البنك التجاري هو تلك المنشأة المالية، والتي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع، تدفع عند الطلب أو لآجال محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية، وتجارية ومالية، طبقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.[4]
- البنوك التجارية هي مؤسسات مالية لها قدرة دون غيرها من المؤسسات المالية، والمصرفية الأخرى على التأثير في عرض النقد أو كمية وسائل الدفع من خلال إمكانياتها في خلق الائتمان المصرفي.[5]

ومن خلال التعاريف السابقة،يمكننا إعطاء تعريف شامل للبنوك التجارية وهو كما يلي:

"البنك التجاري هو عبارة عن مؤسسة هدفها المتاجرة بالنقود التي تحصل عليها من الغير على شكل ودائع أو قروض وتعيد استخدامها في مجالات استثمارية متنوعة، فهي إذا الوسيط بين رؤوس الأموال التي تبحث عن مجالات أو فرص للاستثمار وبين مجالات الاستثمار التي تسعى للحصول على أموال".

ثانيا: طبيعة عمل البنك

لقد أوضحنا سابقا أنّ المصرف يتاجر بأموال الناس، وهذا معناه أنّ أمواله تساوى رأسماله عند التأسيس مضافا إليها الأرباح المتراكمة والتي لا تمثل إلاّ جزءا بسيطا من مجموع الأموال التي يتعامل بها،

---

[1]– أكرم حداد ومشهور هذلول: النقود والمصارف، مدخل تحليلي ونظري،دار وائل للنشر،عمان الأردن ،2008، ص145.

[2]– منير إبراهيم الهندي: إدارة البنوك التجارية، مركز دلتا للطباعة، الطبعة الثالثة،1996، ص5

[3]– محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام: المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية،مصر، 1998،ص214

[4]– سليمان أحمد اللوزي وآخرون: إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 1997، ص90

[5]– فليح حسن خلف: النقود والبنوك، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر، عمان،الأردن، 2006، ص238

بل وإنّ هذا الجزء قد لا يتعامل به تقريبا لأنّه استهلك في بنيته وأصوله الثابتة، ويترتب على المتاجرة بأموال الغير هذه النتائج:

1-الأمان:

فالمصرف مؤتمن على أموال الناس أي المودعين الذين وضعوا ثقتهم فيه وأودعوه أموالهم، والبنك يسعى ليكون في مستوى الثقة الممنوحة له، إذ أنه ملتزم بإعادة الحق إلى أصحابه خاصة وانّ هناك حسب القانون إثبات خطى لهذا القانون بالتوقيع والتاريخ ، هذا الحرص يتمثل في الضمانات التي يطلبها المصرف عند إقراضه الأموال للآخرين ، فهو يسعى لضمان استعادة ما أقرضه لأنّ ما كان قد أقرضه إنّما هو مال الغير الذي لا بد أن يطلبونه منه يوما ما.

2-**السيولة:**

المصرف يتعامل بأموال الناس لذا فعليه أن يكون حاضر لطلبات المودعين إذا طلبوا سحب ما يرغبون فيه من ودائعهم، وهذا ما يفسّر مبدأ وجوب توّفر السيولة الكافية لدى المصارف لمواجهة طلبات السحب الآنية من قبل الزبائن.

فالبنوك التجارية هي أكثر البنوك انتشارا وأكثرها تقديما للخدمات، فهذه البنوك ملزمة بحكم الواقع بدفع جزء مهم من مطلوبات الزبائن حين الحاجة نقدا، وبذلك هو أكثر المصارف مخاطرة بعملياته إذا أراد إقراض المال للغير وهذا يجعله متحفظ في ممارسة تلك العمليات.

وقد زاد هذا التحفظ بعد تدخل الدولة بالتشريع لكي تلزم البنك بأن يحافظ على جزء من أمواله بشكل سائل ضمانا لمصلحة المودعين، إضافة إلى ذلك فقد أصبح ملزم بحكم التشريع بأن يحتفظ بنسبة من أمواله في شكل سائل كضمان إضافي لتوفير السيولة.[1]

3-الرّبحية:

وهي محصلة العاملين السّابقين فالحرص على توظيف السّيولة المتاحة هو الأمر الوحيد الذي يضمن ويكفل تحقيق الأرباح وتغطيتهما، كما أنّ الرّبحية هي هدف أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى النمّو، وبالنسبة للبنك فزيادة حصة الأرباح تعنى توفير حجم إضافي لإمكانية الاقتراض و بالتالي إمكانيات أخرى للربح ومنح الإئتمان للزبائن وتغطية الأعمال المصرفية.

[1]- شاكر القزويني: محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،الطبعة الرابعة، 2008، ص26

البنك بين الرّبحية والسيّولة والأمان

عند التمعن في أهداف البنك التجاري: الربحية، السيولة، الأمان نلاحظ التعارض الواضح فيما بينها لذلك يعتبر التوفيق بينها مهمة صعبة لإدارة البنك التجاري.

ويرى بعض المفكرين الاقتصاديين أن هذا التعارض بين الأهداف الثلاثة يرجع إلى تعارض بين أهداف طرفين أساسين من الأطراف المعنية بشؤون البنك وهما: الملاك والمودعون.

فالملاك يأملون في تحقيق أقصى عائد وهو ما قد يؤثر سلبا على مستوى السيولة ودرجة الأمان، أما المودعون فيأملون في أن يحتفظ البنك بقدر كبير من الأموال السائلة وأن يوجه موارده الحالية إلى استثمارات تنطوي على حد أدنى من المخاطر، وهو ما يترك أثرا عكسيا على الربحية.

ويمكن تقسيم المشاكل التي تواجه المصرف عند محاولة التوفيق بين اعتبارات السيولة، الربحية والأمان إلى ثلاث مجموعات من المشاكل:

- مشاكل تتعلق بتقدير النقد اللازم للاحتفاظ به كاحتياطي إضافي (خاص) لمقابلة التزامات البنك نحو عملائه.
- مشاكل تتعلق بالتعرف على درجة سيولة استخدامات البنك، منها ما يتعلق ببعض القروض خاصة في ظروف الضيق الاقتصادي حيث لا يمكن تحديد بدقة ما إذا كان العميل سيسدد ما عليه أم لا وكذلك عندما تكون الضمانات المرافقة لطلب القرض متخصصة حيث يندر الطلب عليها في السوق في حالة ما إذا أراد المصرف تصفيتها.
- مشاكل تحديد أفضل هيكل بين مصادر الأموال واستخداماتها وذلك لأن درجة سيولة الاستخدامات تتوقف على الحالة الاقتصادية السائدة، كما يصعب تقدير الالتزامات بدقة من واقع عناصر المركز المالي وحدها.[1]

المطلب الثالث: أنواع البنوك التجارية:

هناك عدة معايير تستخدم في تصنيف البنوك التجارية ويتم هذا التقسيم إما على أساس معيار التخصص أو على أساس طبيعة الملكية وهي تقسيمات تفرضها حاجات الاقتصاد وتصورات التنمية

[1]– شاكر القزويني: محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سبق ذكره، ص29.

1-على أساس التخصص أو التنوع

ا-**البنوك المتعددة النشاط:** هي بنوك تتميز بحضورها في جميع أو أغلب فروع السوق على الصعيد المحلي أو الدولي، تتميز بتنوع عملائها وكبر رأسمالها وارتفاع عدد موظفيها وكذا فروعها، وقد ظهرت هذه البنوك لأول مرة في أوروبا كنتيجة حتمية للتكتلات التي عرفتها المؤسسات الكبرى إذ كان من الضروري إيجاد شريك قوي يلبي حاجاتها المتزايدة والمتنوعة ويواكب تطورها.

ب-البنوك المتخصصة: نعني بالتخصص تركيز نشاط البنك في تمويل وتلبية حاجات قطاع معين، والتعامل مع مؤسسات محددة دون سواها، أو الاكتفاء بتقديم نوع محدد من الخدمات ويتخذ التخصص عدة توجهات:

- إما على أساس مدة وطبيعة القروض الممنوحة وهو أمر يتعلق بطبيعة الموارد المجمعة.
- إما على أساس النشاط الذي يتم تمويله.
- إما على أساس العملاء الذين يتم التعامل معهم.
- إما على أساس المنطقة التي يركز فيها البنك نشاطه.

وتهدف عملية التخصص إلى تحقيق ما يسمى اقتصاد الوفرة مما يسمح للبنك تقليص نفقاته واكتساب خبرة ومهارة نسبية تمكنه من احتلال مكان في السوق.[1]

2-على أساس طبيعة الملكية:

أ-**البنوك العمومية:** هي بنوك تعود ملكيتها إلى الدولة، غالبا ماتنشأ لتحقيق أهداف اجتماعية أو تلبية حاجيات التنمية بشكل يتعارض مع آلية السوق، وهي ممارسة نجدها منتشرة في البلدان السائرة في طريق النمو حيث تتمتع بدعم وبضمان الدولة وتتمتع بعدة امتيازات كتخفيف العبء الضريبي، أو تخفيف الأعباء التنظيمية مما يعطيها ميزة تنافسية إلا أن تقديم القروض يملى عليها من طرف الدولة.

توجد البنوك العمومية أيضا في الدول المتقدمة إلا أنها أكثر تفتحا على السوق والمنافسة الحرة تهدف إلى تحقيق الربح كغيرها من البنوك.

ب-البنوك الخاصة:هي بنوك تعود ملكيتها لرأس المال الخاص المحلي أو الأجنبي، تهدف إلى تحقيق الربح .

هذه التقسيمات هي إحدى المتغيرات التي يدمجها مسير البنك في محددات سياسته، حيث أن هذا التنوع يعني وجود منافسة، يحاول البنك احتلال مكانة جيدة في السوق باختيار الشكل الذي يمكنه من تحقيق أهدافه في ظل هذا التنوع وهذه المنافسة.[2]

---

[1] – كرماني هدى: تسيير البنوك التجارية في ضوء السياسة النقدية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة،2001،ص10

[2]– كرماني هدى: تسيير البنوك التجارية في ضوء السياسة النقدية، مرجع سبق ذكره، ص12

المبحث الثاني:العمليات البنكية

بالموازاة مع التطور التكنولوجي إتسعت الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية فهي تحتفظ بالملايين من ودائع الأفراد والشركات والحكومات وتمنح وتستثمر بالملايين في المشروعات وذلك سواء بشكل مباشر أو بشراء أسهم وسندات فالبنوك بإقراضها واستثمارها للأموال المتاحة لديها وتقديمها للخدمات تؤدي إلى تسهيل العمليات الإقتصادية من إنتاج وتسويق واستهلاك وعلى العموم تتولى البنوك العمليات التي نلخصها في المطالب اللاحقة

المطلب الأول :عمليات قبول الودائع

البنك التجاري هو المنشأة أو الشركة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات (الأشخاص المعنوية) تحت الطلب ولأجل ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات ومنح القروض (الإئتمانات) بقصد الربح وسنتعرض في هذا المطلب إلى هذه الودائع والحسابات البنكية وعمليات الصندوق.

أولا:الودائع

تعرف الودائع على أنها الأموال التي يقوم الأشخاص الطبيعيون والاعتباريون بإيداعها لدى البنوك في حساب خاص لأجل معين وبفائدة محددة وتقسم الودائع إلى الأنواع الرئيسية التالية:

1-الودائع الجارية: وهي حسابات يفتحها العملاء بقصد إستيعاب أعمالهم اليومية من قرض وصرف ومقاصة ويتم الإيداع فيها والسحب منها بحرية تامة بواسطة الشيكات عادة ولا تدفع البنوك في العادة فائدة عليها، إلا أن بعض البنوك تدفع فوائد بأسعار منخفضة لبعض المودعين، وتفتح بالودائع تحت الطلب حسابات جارية تنفذ عملياتها من خلال قسم خاص هو قسم الحسابات الجارية

2- الودائع لأجل : وهي المبالغ التي تودع لمدة محددة مقدما(3شهر،6أشهر، سنة) وقد تزيد عن السنة حسب الإتفاق مع العميل ولا يجوز سحب هذه الودائع إلا عند إستحقاقها وإلا يسقط حق المودع في الحصول على الفائدة تماما، أما في الممارسة العملية فيتم السماح للعميل بالسحب من الوديعة أو سحبها بالكامل قبل تاريخ الإستحقاق مع تغريمه بسعر الفائدة الدائنة عن الفترة المتبقية، ويتقاضى المودع فائدة مرتفعة نسبيا على هذا النوع من الودائع.

3- الودائع بإشعار (بإخطار): وهي تلك الودائع التي لا يجوز سحبها إلا بعد أن يخطر المودع البنك بأنه يريد سحب وديعته وذلك قبل السحب بمدة معينة متفق عليها كأن تكون أسبوعا أو أسبوعين أو شهرا ، ويلجأ الأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما تتجمع لديهم أرصدة نقدية ولا يرغبون في إيداعها لمدة محددة لما قد ينجر عن ذلك من متاعب في حالة السحب (كحالة وديعة لأجل)، كما لا يرغبون في إيداعها في حسابات جارية لا تدفع عليها فوائد.

وبالنسبة للبنك يحتفظ عادة بنسبة من السيولة لمواجهة السحب من هذه الودائع أقل مما عليه الحال بالنسبة للودائع الجارية وأكبر بالمقارنة مع الودائع لأجل.[1]

4- ودائع التوفير: وهي الودائع التي يكون مصدرها في الغالب صغار المودعين لتشجيعهم على الإدخار، مقابل فائدة معينة تدفع للمودع في أوقات معينة يتم الإتفاق عليها وإن أسعار الفوائد على هذه الودائع معلومة في ضوء توجه البنك المركزي نحو عدم التدخل المباشر في تحديد أسعار الفوائد المدنية والدائنة، ويحق للعميل الإيداع في أي وقت يشاء كما يحق له السحب في حدود الإتفاق ومن الجدير بالذكر أن السحب من حسابات التوفير لا يتم بشيكات وإنما بموجب أمر دفع وإبراز دفتر التوفير الذي يسلمه البنك لكل مودع وترتبط هذه الودائع بمنح جوائز في سحوبات محددة.

5- شهادات الإيداع :وهي شهادات تعطى للمودع مقابل المبالغ التي يودعها وتتميز هذه الشهادات بمعدلات فائدة مرتفعة وبأنها تكفل دخلا ثابتا للمودع في تاريخ الاستحقاق،[2] فضلا عن إمكانية الحصول على جائزة كبيرة لكل فترة دورية مع احتفاظه بالمال المكتتب فيه، بجانب هذه الميزة تمتع هذه الشهادات بالسيولة وإمكانية استرداد قيمتها في أي وقت .

ثانيا: الحسابات البنكية

يقوم البنك بتلقي الودائع التي تعتبر أهم بنود الخصم لدى البنك من الناحية الإقتصادية وأكبرها من حيث الحجم، وإذا كان الإيداع المسبق ليس شرط لفتح الحسابات البنكية في جميع الأحوال، فالحساب يعد أول علاقة تربط البنك بالزبون وفتح الحساب يحقق للعميل وللبنك عدة فوائد منها:

- أن العميل يمكنه إستخدام تسهيلات البنك في تنظيم معاملاته اليومية المستقبلية بالإضافة إلى حيازته لدفتر شيكات يمكنه إستخدامه في تسوية معاملاته اليومية المالية كما أنه يحصل على فائدة على الأموال المودعة في الحسابات الخاصة بودائع لأجل أو الودائع الادخارية.

[1]- خالد أمين عبد الله: العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص133

[2]- خالد أمين عبد الله: العمليات المصرفية، نفس المرجع،ص134

- أما بالنسبة للبنك فالحساب يوفر موارد مالية ينفذ بها عمليات الإقراض الإئتمان فضلا عن العمولات المالية التي يقبضها مقابل عمليات التحصيل لصالح الزبائن (مثلا تحصيل الكمبيالة)

ومن بين الحسابات المصرفية نجد:

- الحسابات تحت الطلب
- حسابات ودائع بإخطار
- حسابات الودائع الثابتة

ثالثا: عمليات الصندوق

تعتبر عمليات الصندوق من أكثر نشاطات البنك أهمية، باعتبارها أكثر ارتباطا بالعملاء، حيث تتجمع فيه كل موارد البنك، ومنه تخرج مدفوعات البنك.

وتتمثل عمليات الصندوق في عمليات الدفع، السحب، التحويل، تسديد الشيكات والأوراق التجارية...الخ، وبالتالي فهي تقيم علاقات مالية بين طرفين، وتتجسد هذه العلاقات ظاهريا بفتح الحساب، الذي يعتبر تصويرا للعلاقة الموجدة بين البنك وعملائه، والحساب هو عبارة عن معاهدة أو اتفاق بين البنك الذي يفتحه والشخص الذي يفتح لصالحه.[1]

ويلعب الحساب ثلاثة أدوار أساسية تتمثل في:

1/ هو عبارة عن وسيلة محاسبة تسمح للبنك بمراقبة العمليات وتسجيلها واستخلاص النتائج المترتبة عن هذه الحركات، سواء كانت قرض"حساب دائن "أو دين على البنك" حساب مدين."

2/ هو أداة تسوية بين البنك وصاحب الحساب.

3/ هو وسيلة ضمان بالنسبة للبنك.

المطلب الثاني:عمليات الإقراض

يعتبر الإقراض أو التسليف من الخدمات الرئيسية التي تقدمها البنوك التجارية لعملائها، وهي في نفس الوقت تعتبر إحدى أوجه إستثمارات البنوك لأموالها لما تحصل عليه من فوائد وعمولات نتيجة قيامها بهذه الخدمات.

[1]– محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة البنوك، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص160

أولا:ماهية القروض

1- تعريف القروض:يمكن التطرق الى التعاريف التالية:

أ- **التعريف الأول:** بلغة الاقتصاد فالائتمان يعني تسليف المال لتثميره في الإنتاج والاستهلاك وهو يقوم على عنصرين أساسيين هما عاملي الثقة والمدة.[1]

ب-**التعريف الثاني:** يمكن تعريف القرض المصرفي بأنه الثقة التي يوليها البنك لشخص ما سواء كان شخصا طبيعيا أو معنويا حيث يضع تصرفه مبلغ من النقود لفترة محددة يتفق عليها بين الطرفين، ويقوم المقترض في نهايتها بالوفاء بإلتزاماته كنتيجة لما يتمتع به من سمعة طيبة واحترام لتعهداته وذلك لقاء عائد معين يحصل عليه البنك مع المقترض من العميل المقترض يتمثل في الفوائد والعمولات .[2]

2- **تقسيمات القروض:** عموما هناك نوعان من القروض

القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستغلال، والقروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستثمار

2-1 القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستغلال

هذه القروض قصيرة من حيث المدة الزمنية، هي في الغالب لا تتعدى الثمانية عشر شهرا، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من القروض إذا أرادت التغطية الآنية لاحتياجات خزينتها، أو إذا أرادت مواجهة عملية تجارية في زمن محدود.

2-1-1 القروض العامة: سميت بالقروض العامة لكونها موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية وليست موجهة لتمويل أصل بعينه، وتسمى كذلك بالقروض عن طريق الصندوق، أو قروض الخزينة، وتلجأ المؤسسات عادة إلى مثل هذه القروض لمواجهة صعوبات مالية مؤقتة ويمكن إجمال هذه القروض في مايلـــــــــــــــــــــــــــــي:

- تسهيلات الصندوق
- الحساب المكشوف
- القرض الموسمي
- قروض الربط

[1]- محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص145

[2] - شاكر القزويني: محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سبق ذكره، ص58

2-1-2القروض الخاصة: هذه القروض غير موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة، وإنما توجه لتمويل أصل معين من بين هذه الأصول، وتتضمن ثلاثة أنواع وهي:

- تسبيقات على البضائع
- تسبيقات على الصفقات العمومية
- الخصم التجاري

2-1-3القرض بالالتزام: إن القرض بالالتزام أو بالتوقيع لا يتجسد في إعطاء أموال حقيقية من طرف البنك إلى الزبون، وإنما يتمثل في الضمان الذي يقدمه له لتمكينه من الحصول على أموال من جهة أخرى، أي أن البنك هنا لا يعطي نقودا، ولكن يعطي ثقته فقط ويكون مضطرا إلى إعطاء النقود إذا عجز الزبون على الوفاء بالتزاماته، وفي مثل هذا النوع من القروض يمكن أن نميز بين ثلاثة أشكال أساسية هي:

- الضمان الاحتياطي
- الكفالة
- القبول

2-1-4القروض المقدمة للأفراد: إلى جانب كل أنواع القروض التي سبق ذكرها، بإمكان البنك أن يمنح قروضا من نوع آخر هي ذات طابع شخصي بشكل عام وهدفها تمويل نفقات الاستهلاك الخاصة بالأفراد(الزبائن).[1]

2-2القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستثمار

يشمل هذا النوع كلا من القروض متوسطة الأجل والقروض طويلة الأجل وتستعمل لتمويل الجزء العلوي من الميزانية، أي الأصول الثابتة ووسائل العمل داخل المؤسسة.

2-2-1 عمليات القرض الكلاسيكي لتمويل الاستثمارات:يتم في هذا الصدد التمييز بين نوعين من الطرق الكلاسيكية في التمويل الخارجي للاستثمارات.القروض متوسطة الأجل والقروض طويلة الأجل، ويربط كل نوع من هذه القروض بطبيعة الاستثمار ذاته

[1]-الطاهر لطرش: تقنيات بنكية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2005، ص60-62

أ- القروض متوسطة الأجل: توجه هذه القروض لتمويل الاستثمارات التي لا يتجاوز عمر استعمالها سبع سنوات، مثل الآلات والمعدات ووسائل النقل وتجهيزات الإنتاج بصفة عامة، ونظرا لطول هذه المدة فإن البنك معرضا لخطر تجميد الأموال ناهيك عن الأخطار الأخرى المتعلقة باحتمالات عدم السداد والتي يمكن أن تحدث تبعا للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على مستوى المركز المالي للمقرض.

ويمكن في الواقع التمييز بين نوعين من القروض متوسطة الأجل، يتعلق الأمر بالقروض القابلة للتعبئة لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى معهد الإصدار، والقروض غير قابلة للتعبئة.

ب- القروض طويلة الأجل: تلجأ المؤسسات التي تقوم باستثمارات طويلة إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظرا للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن أن تعبئها لوحدها، وكذلك نظرا لمدة الاستثمار وفترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على عوائد.

والقروض طويلة الأجل الموجهة لهذا النوع من الاستثمارات تفوق في الغالب سبع سنوات ويمكن أن تمتد أحيانا إلى غاية عشرين سنة، وهي توجه لتمويل نوع خاص من الاستثمارات مثل الحصول على عقارات كالأراضي والمباني بمختلف استعمالاتها المهنية.

2-2-2 القرض الإيجاري: لا شك أن طرق التمويل الكلاسيكي للاستثمارات تشكل عبئا على المؤسسات المستثمرة خاصة فيما يتعلق بالعبء المالي وطريقة تحمله ولذلك ظهرت الحاجة إلى البحث عن طرق أخرى لتمويل الاستثمارات يكون من خصائصها تجنب عراقيل طرق التمويل الكلاسيكية.

ويعتبر القرض الإيجاري فكرة حديثة للتجديد في طرق التمويل، وإن كانت هذه الطريقة لا تزال تحتفظ بفكرة القرض، فإنها قد أدخلت تبدلا جوهريا في طبيعة العلاقة التمويلية بين المؤسسة المقترضة والمؤسسة المقرضة.[1]

ثانيا: إجراءات منح القروض:

يمر منح القرض بعدة مراحل يمكن إيجازها في سبع خطوات رئيسية وهي:

1- الفحص الأول لطلب القرض: يقوم البنك بدراسة طلب العميل لتحديد مدى صلاحيته المبدئية وفقا لسياسة الإقراض في البنك وخاصة من حيث غرض القرض وأجل الإستحقاق وأسلوب السداد، ويساعد في عملية الفحص المبدئي للطلب الإنطباع التي يعكسه لقاء العميل مع المسؤولين في البنك والتي تبرز شخصيته وقدراته بوجه عام، كذلك النتائج التي تستقر عندها زيارة المنشأة وخاصة من حيث أصولها وظروف تشغيلها.

[1] - الطاهر لطرش: تقنيات بنكية، مرجع سبق ذكره، ص74

2-التحليل الإئتماني للقرض: ويتضمن تجميع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من المصادر المختلفة لمعرفة إمكانيات العميل الإئتمانية من حيث شخصيته سمعته وقدرته على سداد القرض ومدى ملائمة رأسماله، بالإضافة إلى الظروف الإقتصادية التي يمكن أن ينعكس أثرها على نشاط المنشأة.

3- الإستفسار عن مقدم الطلب:حيث يتم الإستفسار عن السمعة التجارية لمقدم طلب الإقتراض إما من الأقسام الداخلية في البنك أو من خلال البنوك الأخرى أو البنك المركزي.[1]

4-التفاوض مع العميل: بعد دراسة المعلومات المجمعة عن طبيعة القرض ومقدم طلب الإقتراض، يقوم البنك بالتفاوض مع العميل على شروط العقد والتي تتضمن تحديد مبلغ القرض، كيفية الصرف منه، طريقة سداد القرض، الضمانات التي يحتاجها البنك، سعر الفائدة...الخ

5- إتخاذ القرار: تنتهي مرحلة التفاوض إما بقبول العميل التعاقد أو عدم القبول لشروط البنك، وفي حالة قبول التعاقد يتم إعداد مذكرة لإقتراح الموافقة على طلب القرض والتي عامة ما تتضمن البيانات الأساسية عن المنشأة طالبة الإقتراض، معلومات عن مديريتها لدى الجهاز المصرفي، موقفها الضريبي، وصف القرض والغرض منه، الضمانات المقدمة، مصادر السداد وطريقته، ملخص الميزانية من السنوات الثلاثة الأخيرة والتعليق عليها.

6- صرف القرض: قد يتفق الطرفان (البنك وطالب القرض) على شروط التعاقد وبنود التفاوض بينهما وقد لا يتفقان، فإذا اتفق الطرفان فإنهما يقومان بتوقيع عقد أو إتفاقية تتضمن كافة هذه الشروط وبعد توقيع عقد القرض يقوم البنك بوضع قيمة القرض أو التسهيلات الإئتمانية تحت تصرف العميل كلية حيث يكون للعميل إمكانية سحب كامل المبلغ أو جزء منه.[2]

7- تحصيل القرض: يقوم البنك بتحصيل مستحقاته حسب النظام المتفق عليه وذلك إذا لم تقابله أي من الظروف السابقة عند المتابعة وهي الإجراءات القانونية أو تأجيل السداد أو تجديد طلب القرض مرة أخرى.

المطلب الثالث : أدوات الدفع البنكية:

تتطور وسائل الدفع باستمرار وهذا تزامنا مع تطور التجارة الخارجية كما انه من مصلحة المصدر أن يحصل على مستحقاته في اقرب الآجال وهذا هو سلوك المسير الناجح، لذا نجده يستعمل الوسائل المختلفة التي تتنوع حسب الظروف والعمليات كوقت وطبيعة العمل،ويمكن إيجاز هذه الوسائل في الفروع التابعة لهذا المطلب.

[1]- محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام: المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص280

[2]- محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام: المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص282

أولا: الدفع نقدا والدفع بواسطة الشيك:

1- الدفع نقدا: هي الوسيلة الأكثر بساطة تستعمل خاصة في البلدان ذات العملة الغير قابلة للتحصيل خاصة بلدان العالم الثالث .

2- الدفع بواسطة الشيك : هو أمر كتابي يقوم بموجبه صاحب الحساب بإعطاء أمر لبنكه بدفع مبلغ معين في مدة معينة لفائدة المستفيد، وقد يكون هذا البنك نفسه أو شخص أخر يستعمل الصك كوسيلة لتسوية العمليات وهذا لا يوفر الضمانات الكافية بالنسبة للبائع ، وذلك لعدة أسباب أهمها عدم كفاية الرصيد في الحساب لهذا أصدرت عدة أنواع من الشيكات توفر ضمانات أكبر وهي :

الشيك المؤشر: يقوم البنك بتأشير الشيك عن طريق وضع ختم خاص بذلك يؤكد من خلاله عن وجود المبلغ في الرصيد يوم التأشير، والملاحظ هو أنه لا يقدم أي ضمانات كافية بالنسبة للمستفيد لعدم إمكانية تحصيل المبلغ يوم تأشير الشيك.

الشيك المصادق عليه (المؤكد): وهذا يعني وجود المبلغ المدون على الصك خلال فترة الصلاحية (سنة بالنسبة للصك البنكي، وثلاثة أشهر بالنسبة للصك البريدي).

الشيك البريدي: هو شيك بنكي بخصوصيات غير ثابتة للتظهير، ترسل هذه الشيكات عن طريق البريد مع المبلغ نقدا إلى عنوان المستفيد، يعتبر الشيك من أكثر أدوات الدفع البنكية ولكنه قد يعرض مستعمليه إلى أخطار السرقة كأن يكون بدون رصيد.[1]

ثانيا: التحويل المصرفي

التحويل هي الطريقة الأكثر إستعمالا لتسوية المعاملات لبساطته وسرعته وكما أنه يتميز بالأمن وقلة التكلفة، ويعرف التحويل المصرفي بالعملية التي تقوم على جعل الحساب مدين من أجل حساب آخر دائن.

إذن فالتحويل المصرفي هو العملية التي تمكن المستورد من تحويل الأموال للمصدر عن طريق القنوات البنكية، ويمكن أن يشتمل على الصور التالية :

[1] - شاكر القزويني: محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سبق ذكره، ص89

أ/ **التحويل البريدي:** يتمثل في ملأ إستمارة مع ذكر جميع المعلومات المتعلقة بالمستفيد وإرسالها مع البريد البنكي من طرف بنك العميل إلى بنك المستفيد لتحويل مبلغ معين لحساب المستفيد، وتعتبر هذه الطريقة مضمونة ومؤكدة غير مكلفة لكنها غير سريعة لهذا هي قليلة الإستعمال وينقسم التحويل البريدي بدوره إلى قسمين:

1- التحويل البريدي البسيط: هو عبارة عن تحويل قيمة معينة من حساب إلى آخر بأمر العامل لبنكه ويستعمل هذا النوع في حالة ما إذا كان للمتعاملين حسابات بريدية ويكون متفقين على هذا النوع من التحصيل.

2- التحويل عن طريق الحوالات البريدية: هو عبارة عن إرسال حوالات بريدية قابلة للتحصيل في مدة محددة كما توجد أشكال متنوعة لهذه الحوالات والمتمثلة في الحوالات العادية .

والحوالات البطاقية.

ب/ التحويلات البنكية: هي الطريقة الأفضل من حيث التنظيم والسرعة والتطبيق وتتم بعدة أشكال أهمها:

1- التحويلات البنكية البسيطة: هي تقنية مالية ومحاسبية للتسجيل تتجسد بأمر يعطى من قبل صاحب الحساب إلى البنك بتحويل مبلغ معين لفائدة المستفيد، يجعل حسابه مدين وحساب المستفيد دائن وهذا النوع من التحويل قليل الإستعمال لأنه يتطلب وجود حسابات للمتعاملين في نفس البنك.

2- التحويل عن طريق الحوالات البنكية: يتم هذا النوع من التحويل بإستعمال حوالة بنكية.

جـــ/ التحويل عن طريق الشبكة: وهي منظومة آلية لتسوية المدفوعات مع الخارج وتبادل المعلومات بين البنوك المشاركة في هذه الشبكة المعلوماتية ومقرها الرئيسي في بلجيكا، وتحتوي على أجهزة إتصال حديثة تعمل 7 أيام و24/24 حيث تتميز بنظامها المرن والأكيد بين الدول الأعضاء وتحسب التكلفة بحساب المسافة.[1]

ثالثا:الأوراق التجارية

إذا كانت النقود أداة ضرورية للمعاملات التجارية، فإن التجار لا يحتفظون عادة في خزائنهم بالنقود اللازمة لمواجهة مختلف التزاماتهم التجارية حتى لا تبقى معطلة عن الاستغلال، ومن ثم فإنهم في حاجة مستمرة إلى الائتمان، ويتمثل هذا الائتمان في منح المدين أجلا للوفاء فالتاجر يشتري البضائع دون أن يتيسر له دفع ثمنها في الحال، ولذا وجب منحه إئتمانا لمدة 3أشهر أو سنة مثلا، حتى يتمكن من إعادة بيعها فتتوفر لديه النقود اللازمة للوفاء بدينه.

[1]- هوام جمعة: تقنيات المحاسبة المعمقة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء الأول، 2000. ص186

1-تعريف الورقة التجارية: الورقة التجارية هي محرر يتعهد بمقتضاه شخص أو يأمر شخصا آخر بأداء مبلغ من النقود في زمان ومكان معينين، ويكون قابلا للتداول بالتظهير أو المناولة.

والأوراق التجارية تقوم بدور مهم في الحياة الاقتصادية إذ تؤدي فيها الوظائف التالية:

- تعتبر أداة لنقل النقود
- تعتبر أداة وفاء تقوم في التعامل مقام النقود
- تعتبر أداة ائتمان للحصول على الأموال اللازمة لسير المعاملات التجارية (هي أداة ائتمان لأنها تتضمن ميعادا للوفاء)

2-أنواع الأوراق التجارية:إن أهم الأوراق التجارية التي تتعامل بها البنوك هي الكمبيالة والسند الإذني.

أ- الكمبيالة:و هي أداة وفاء وائتمان فهي عبارة عن أمر مكتوب من شخص يسمى الساحب إلى شخص يسمى المسحوب عليه، يأمره بدفع مبلغ معين في تاريخ محدد و مكان معين لشخص ثالث يسمى المستفيد أو لشخص يعينه هذا الأخير، و بشكل أخر يمكن التعبير عن معنى *قبول السفتجة* بأنها عبارة عن تعهد من طرف المسحوب عليه بدفع كمبيالة في تاريخ الاستحقاق، هذا القبول يتجلى من خلال توقيع المسحوب عليه على وجه الكمبيالة أو الورقة التجارية، وعليه فتوقيع المسحوب عليه هو الذي يؤدي إلى حدوث السفتجة وبالتالي قبول السفتجة بالنسبة للبنك هو التزامه بالدفع عند تاريخ الاستحقاق للكمبيالة المسحوبة عليه.[1]

ب-السند لأمر(الإذني):هو محرر بمقتضاه يتعهد شخص بأن يدفع لآخر (المستفيد) مبلغا معينا بتاريخ معين، ويشترط فيه نفس شروط الكمبيالة تقريبا أي وجوب ذكر طبيعة الورقة والتعهد بأداء مبلغ معين وتاريخ الإنشاء ومكانه، وتاريخ الوفاء ومكانه، وإسم المستفيد، وإسم وتوقيع المتعهد بالوفاء (الملتزم) والإهمال في المعلومات قد يؤدي إلى جعل الورقة بالنسبة لإثبات محتوياتها إلى القانون المدني. وهكذا نرى أن كلا من الكمبيالة والسند الإذني عبارة عن أوراق ائتمان تثبت الدين وقابلة للتداول بالتظهير ومع ذلك فبينهما فروق، نوجزها في الجدول رقم(02-01)

[1] – شاكر القزويني: محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سبق ذكره، ص118

الجدول رقم (02-01) اوجه الاختلاف بين الكمبيالة والسند الاذني

الكمبيالة	السند الإذني
- فيها ثلاثة أطراف: الساحب والمسحوب عليه والمستفيد - هي أمر بالدفع معطى للساحب - فيها قبول بالدفع يضاف إلى أمر الدفع .-هي دائما ورقة تجارية	- فيها طرفين فقط: المتعهد والمستفيد - هو تعهد بالدفع من قبل المتعهد - لا يحتاج لقبول لأنه هو نفسه(السند) تعهد بالدفع -هو بالأصل ورقة مدنية، لكنها تصبح تجارية إذا أحد طرفيها تاجرا .

ونضيف أخيرا أن دور الأوراق التجارية لا يستهان به في الحياة الاقتصادية القائمة الآن، وقد سهل شيوع إستعمال تلك الأوراق في التعامل ما قرره القانون من ضمان للمستفيد، بحيث أن له حق الرجوع على الحاملين السابقين في حالة عدم وفاء المدين الأصلي بقيمتها عند الاستحقاق، كما أن من أهم العوامل التي ساعدت على انتشارها كوسيلة للوفاء الآجل هو استعداد البنوك لشرائها من حاملها الأخير.[1]

المبحث الثالث: النشاط المصرفي

البنك التجاري مؤسسة كسائر المؤسسات له قانون خاص به غير أنه يختلف عن المؤسسات الأخرى في كونه يخلق النقود، يجمع الادخار من الأفراد، يسير وسائل الدفع، وبالتالي له سمات خاصة تميزه عن القطاعات الأخرى و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الميزات الرئيسية للنشاط البنكي.

المطلب الأول: تخطيط النشاط المصرفي

يظهر دور التخطيط في البنوك في التقليل من درجة عدم التأكد التي تكشف عمل البنوك فهو عملية إعداد و تنفيذ أهداف مناسبة للبنك من خلال تفاعل الإدارة بمرونة كاملة مع ظروف والأوضاع المتغيرة و يحتاج ذلك من البنك إلى تفهم عميق لعدة عوامل للاهتمام بوظيفة التخطيط وهي:

1-الانفتاح المصرفي الدولي.

2-الارتفاع المستمر في أسعار الفائدة الدولية.

[1]- شاكر القزويني: محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سبق ذكره، ص123

3- زيادة الاهتمام بنظام المجموعات المصرفية.

4-تزايد خدمات الائتمان الاستهلاكية المقدمة من البنوك بشكل كبير.

5-تحويل الأرصدة إلى الاستثمار المباشر في المشاريع الجديدة.

-مع انخفاض الأهمية النسبية لبعض أنواع الخدمات التقليدية وأهم المتغيرات المؤثرة في تخطيط نشاط البنك نجدها كما يلي:

*عدد السكان و معدلات نموهم و حركة السكان، الهجرة، التوزيع الجغرافي، درجة التعليم والثقافة، التقسيم وفقا للجنس والعمر والمهنة.

*الوعي المصرفي ومعدلات الإصدار، متغيرات خارجية ويمثل الظواهر المصرفية العامة التي تحتاج إلى الأجهزة المصرفية الدولية و تؤثر على السياسات الإدارية المستقلة.

*وضع أهداف النشاط البنكي :وضع أهداف النشاط البنكي ليس بالعملية السهلة و يجب أن تكون لهذه الأهداف أثر حقيقي و عملي على نشاطات البنك و لذا يجب أن تشترك فيها كل المستويات الإدارية داخل البنك.[1] و هناك عدة أنواع من الأهداف وهي :

أولا:وضع أهداف إستراتيجية:وهي التي تتعلق بالمركز الذي ينتمي البنك إليه داخل السوق المصرفية، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة بالنشاط البنكي والبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل فيها البنك وهي الأهداف طويلة الأجل.

ثانيا:وضع أهداف تكتيكية : وذلك بتحديد الأولويات والمواد اللازمة لتحقيقها وخطط العمل الفعلية اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف وهي أهداف تحقق في فترة متوسطة الأجل.

ثالثا. وضع أهداف مالية:و تتعلق مباشرة بالنواحي النقدية من البنك مثل:

1- الأهداف الأولية: معدل النمو لمعدل الدورات بالنسبة لكل المنتجات التي يقدمها البنك وايضا للمناطق التي يعمل فيها، حجم رأس المال والاحتياطات والفوائد المختلفة، حجم رأس المال المطلوب للاستثمار ومتطلبات التدفق النقدي، حجم الربح للسهم الواحد بعد خصم الضرائب.

2- الأهداف الثانوية: وهي عبارة عن مجموعة من الظروف التي ينبغي للبنك توفيرها وتحقيقها فهي تعطي عدة أمور مثل:هيكل الأجر والمرتبات، المعاشات، الحوافز التشجيعية...الخ.

[1] - أورزيق إلياس: مراقبة التسيير في البنوك من وجهة نظر المردودية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،جامعة الجزائر،1996، ص34

-انتقاء واختيار و تدريب كل فئات العاملين في المستويات الإدارية العليا.

-اختيار المعدات اللازمة للتشغيل و طرق التشغيل الحديثة، ويجب أن يشارك في عملية وضع الأهداف المستويات الدنيا حتى تسعى إلى تحقيقها و يبذلون لذلك قصار جهودهم لأنهم ساهموا مساهمة مباشرة وفعلية في تحديدها، وهم اللذين يتحملون عبئ التنفيذ النهائي لهذه الأهداف، وبالتالي تحصل الإدارة العليا للبنك على الكثير من الأفكار الجيدة والآراء السديدة التي يمكن أن تكون لها مجال كبير للتطبيق، وتتطلب عملية وضع نظام تخطيطي وقتا لتراكم الأفكار والاقتراحات الجديدة من المستويات السفلى التي تؤثر على الإستراتيجيات الخاصة بالعاملين وعملاء البنك، ويجب على الإدارة العليا للبنك أن تضع إطارا عاما محددا لسياسات البنك، أي أن تضع تقديرا عام واسع النطاق عن أهداف البنك بما يتعلق بسياسة البنك طويلة الأجل وأهدافها المستقبلية.

3-**التركيز على الربح:** إن الهدف الحيوي لأي بنك من أجل البقاء والاستمرارية في أعماله هو تحقيق فائض مالي في الأنشطة التجارية و ذلك مهما كان شكل البنك و مهما كانت وضعية ملكيته.[1]

-منذ أن أصبحت البنوك مجبرة على إعلان أرباحها فإن اتجاهات الأرباح و كذلك وجهات أصحاب المصالح في عمل البنك أعطت أهمية قصوى لتعريف ما هو الفائض الواقعي، ويمكن القول أنه نظرا لوجود العديد من العوامل المؤثرة في نشاط البنك والتي لا يمكن أن يتحكم فيها نهائيا مثل : التشريعات ، القوانين و معدلات سوق العمل الدولية، فإن البنك لا يستطيع أن يخطط للربح إلا في مدى معين ولكن عليه أن يأخذ بعين الإعتبار ألا يتعدى مستوى الربح حد معين أو يفشل في تحقيق مستويات من الربحية، التي من شأنها أن تثير غالباً رد فعل سلبي من الملاك والمستثمرين أي يجب على البنك أن يتأكد من أن الربح المخطط له والذي تم تحقيقه يمكن تبريره .

المطلب الثاني: خصائص العمل المصرفي

البنك كسائر المؤسسات له قانون خاص به ينظمه كنظم تسير الموارد والمنتجات وله إستراتيجية غير أنه يختلف عن المؤسسات الأخرى في كونه يخلق نقود ، يجمع الإدخار من الأفراد و يسير وسائل الدفع و بالتالي له سمات خاصة تميزه عن القطاعات الأخرى ومن خصائص النشاط المصرفي نجد :

1- **النشاط البنكي له هيكلة معقدة** وهذه الميزة تظهر في جانبين من النشاط البنكي :

[1]- محمد صالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام: المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص309

المصالح العامة: والتي لا تدخل مباشرة في نشاط البنك (الإستغلال) وهي متعددة مثل: مصلحة الدراسات الإقتصادية والمالية، مصلحة التسويق، المصالح القانونية والمنازعات...الخ والتي بها عدد كبير من العمال و تكلف مبالغ باهظة ولا تدخل في الإستغلال المباشر.

المصالح العملية : و عددها الكبير وهي موزعة على التراب الوطني وفي الخارج وعلى شكل بنوك دولية وهذه المصالح لها علاقة مباشرة مع الإستغلال وتقديم الخدمات والمنتجات البنكية.

2- النشاط البنكي يخلق منتوج مرتبط : ويظهر مفهوم المنتوج المرتبط عند الإنتاج أي أن مرحلة إنتاج واحدة تغطي منتجين أو أكثر، كالحساب تحت الطلب يرتبط بالإيداع والسحب. مثلاً : الزبون الذي يطلب قرض يلزم عليه فتح رصيد مدين بقيمة القرض.

والأصول المالية في حالة أن البنك يتوقف عن نشاطه ببيع الأصول الثابتة في السوق العقاري لكنه يسترجع قيمتها ناقصة مقارنة مع تكلفة الإستخدام .[1]

لكن رغم تطور تقنيات الإنتاج تبقى الوظيفة الأساسية للبنك هي تقديم خدمات وبالتالي مجموع أصوله الثابتة يكون منخفض مقارنة مع المؤسسات الأخرى و بالتالي تكون التكاليف غير المسترجعة معدومة أو منخفضة تماماً.

3-البنك مؤسسة متعددة الخدمات: هناك عدد كبير من المنتجات البنكية التي تعرضها لزبائنها ولها خصائص عدة، والمنتجات البنكية تتمثل في عدد كبير من الخدمات وهي :

أ- الخدمات الصافية المتحصل عليها مقابل عمل معين والمتمثل في الإستشارة والتسيير المالي لمحافظة الأسهم .

ب- الخدمات المختلطة التي تمزج بين العمل و موارد التجهيز .

ولكن بإستخدام الإعلام الآلي توسع هذا النوع من الخدمات التي تستخدم رأس المال، فرأس المال في هذه الحالة هو سبب تقديم هذه الخدمات مثل القروض، هذه الخدمات ناتجة عن الوساطة المالية والنشاطات التجارية التي يقوم بها البنك، ويرتكز نشاط البنك الاستشاري على وسائل حديثة وتقنيات كبيرة تستخدم في إتخاذ القرار، ففي الوقت الحالي معظم الخدمات البنكية تستخدم وسائل تكنولوجية متطورة.[2]

[1]- محمد سعيد سلطان: إدارة البنوك،الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993، ص75-76

[2] - أورزيق إلياس: مراقبة التسيير في البنوك من وجهة نظر المردودية، مرجع سبق ذكره، ص39

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على النشاط المصرفي:

إن الأحداث المتغيرة والسريعة التي حدثت خلال العقدين الأخيرين من عمليات إندماجية، حسابات إلكترونية، منافسة، تضخم والضغوط على السوق المالي ، كان لها أثار على فعالية إدارة البنوك ونشاطها المصرفي .

و بالنظر إلى هذه المعطيات يمكن القول أن هناك خمس اتجاهات سيكون لها تأثيراً جوهرياً على البيئة المستقبلية للإدارة في البنوك و نختصرها فيما يلـــــــــــــــي :

1- تكنولوجيا الحسابات الإلكترونية: تستخدم الحسابات الإلكترونية لترشيد عملية إتخاذ القرارات داخل البنك، وتستخدم في التحليل الجغرافي مسح المناطق التي يمكن للبنك أن ينشأ فيها فروع له وتستعمل في دراسة السكان (توزيعهم – حركاتهم – رغباتهم)، والتي يعتمد عليها في تحيد أنواع الخدمات التي يقدمها لعملائه حاليا ومستقبليا وتؤثر على كافة العمليات التي يقوم بها البنك مع عملائـــه و تستعمـــل الحسابات الالكترونية في وضع خطط ربحيـــة للبنك

وتخطيط سوق العمالة والعملاء وعلاقاته بسوق الاستثمار والمستثمرين .

2- نظام المعلومـــات الإداريـــة: تؤثر نظم المعلومات الإدارية الحديثة والفعالة على كفاءة الإدارة البنكية، فهي تدعم و تساند عمليات المراجعة ومتابعة التخطيط والرقابة لتنمية الأعمال والعاملين، وسيكون لها آثار

على المدى البعيد في سرعـــة عملية اتخـــاذ القرارات و كذلك على تدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية بالإضافة إلى وسائل الاتصال المعلومات الداخلية والخارجية.

3- التنوع: تتجه البنوك نحو تنويع الخدمات التي تقدمها فهي توسع من الأنشطة التي تقوم بها والتي تؤثر من قريب أو من بعيد على الجوانب المالية، مما يستوجب عليها تنمية أساليبها التسويقية وتجديدها وسيعطي هذا الإتجاه أهمية متزايدة للتخطيط الإستراتيجي فمعدل التنوع في تقديم خدمات جديدة له أثر كبير على التخطيط الإستراتيجي في عمل أي بنك وفي تحديد مساره المستقبلي.

4-العالمية: بدأت البنوك في التوسع عالميا من خلال وكلاء ومكاتب التمثيل الدائمة وفروع وبنوك مشتركة، وهذا التوسع والإنتشار لن يكون كافيا لمقابلة حاجة الخدمات المصرفية لذلك فإن الإتجاه في المستقبل يكون نحو إنشاء بنوك متعددة الجنسيات ومجموعات مصرفية عالمية.

تتولى عمليات التنمية في مختلف دول العالم بتمويلها للمشاريع الإئتمانية وبالتالي سيكون لهذا الإتجاه أثر من نمط إدارة هذه البنوك وهياكلها التنظيمية ومجالات عملها وتعاملها.

5- التغير الإجتماعي:سرعة التغير الإجتماعي واتساع نطاقه يضيفان بعدا جديدا إلى الفعالية المحتملة والمرتقبة للإدارة في البنوك فيجب عليها أن تعطي إهتماما متزايدا للأبعاد الإجتماعية لنشاطها، فعليها مسؤولية إجتماعية متزايدة الأهمية نحو البيئة التي تعمل فيها

*هذه الإتجاهات الخمس مجتمعة تؤدي إلى نتيجة حتمية وهي أن أنظمة وأدوات الإدارة في البنوك التجارية تحتاج إلى مزيد من التطور والتحديث والتنمية.[1]

[1]- محمد سعيد سلطان: إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص77

خاتمة الفصل الثاني:

يعرف البنك على انه مؤسسة أو شركة مالية مكونة لغرض التعامل في النقود أو الائتمان ويعمل على تهيئة الوسائل الكفيلة بتحقيق التقاء عرض الأموال والطلب عليها .

وعرفت البنوك منذ العصور الوسطى و لكنها لم تظهر على الشكل الذي هي عليه اليوم، ولازالت تتطور وتستحدث أساليب جديدة طالما العالم في تطور مستمر وخاصة في الميدان التكنولوجي، وأدى ازدياد عدد البنوك واتساع نطاق عملياتها المصرفية إلى تدخل الدولة في تنظيم أعمالها بسبب دورها في الحياة الاقتصادية، ومدى مساهمتها في المشاريع التنموية للدخول في الشراكة والاستثمار، وبالتالي النهوض بالتنمية الاقتصادية للبلاد.

الفصل الثالث:مراقبة التسيير في البنوك التجارية

المبحث الأول:عموميات حول مراقبة التسيير في البنوك التجارية

المبحث الثاني:أدوات مراقبة التسيير في البنوك التجارية

المبحث الثالث: تقويم أداء البنوك التجارية

الفصل الثالث: مراقبة التسيير في البنوك التجارية

مقدمة الفصل الثالث:

مراقبة التسيير تسمح بتسيير وتقييم أداء المؤسسات وبالتالي تحقيق أهدافها وضمان بقائها، وبذلك يمكن معرفة مجالات تطبيق هذه المراقبة والأدوات المستخدمة وطريقة استعمالها ونجاعة هذه الوظيفة وكذلك ما هي الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة كل هذا سنتطرق إليه في هذا الفصل وذلك باختيارنا للمباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير في البنوك التجارية.
- المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير في البنوك التجارية.
- المبحث الثالث: تقييم أداء البنوك التجارية.

المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير في البنوك التجارية:

إن مراقبة التسيير تكتسي طابعا هاما في البنوك التجارية نظرا لأهميتها البالغة في تسيير البنـــوك والسير بها نحو تحقيق أهدافها وهذا باعتمادها على مجموعة من الوسائل والإجـــراءات بطريقـــة فعالـــة وناجعة وهذا لضمان نجاح هذه الوظيفة في البنك.

المطلب الأول: مجالات تطبيق مراقبة التسيير:

إن التعرض لمجالات تطبيق مراقبة التسيير يستدعي الحديث ولو بإيجاز عن مختلف النظريات أو المدارس التي تعرضت للمنظمات ووجهة نظرها حول مراقبة التسيير لهذا سنتعرض في هذا المطلب إلى نظرية المنظمات والتي سنوجزها فيما يلي:

1- المدرسة الكلاسيكية:

نعلم أن مراقبة التسيير ظهرت في الثلاثينات كوسيلة للإنتاج "[1] وأخذت تتطور فـــي المؤسســـات الأمريكية ما بين الحربين. ثم تلتها الدول الأوروبية بعد الحرب العالمية الثانية. أين اهتم بها الكلاسيكيون الذي كان هدفهم المشترك هو رفع الإنتاجية والمردودية عن طريق تقسيم العمل ، وتدريب العمال علـــى طريقة عملية موحدة، ونذكر من رواد المدرسة الكلاسيكية ما يلي:

1-1- نظرية فايول Fayol :

هنري فايول المفكر الفرنسي يعتبر من تطرق إلى أسس الإدارة العلمية بصفة شاملة حيـــث أراد أن يكون لمسؤولي المؤسسة اندماج مع التكوين التقني ليس فقط على مجالات الإدارة، التجارة، الماليـــة، المحاسبة بل كذلك حماية المؤسسة ومراقبتها وهذا للتحكم في مختلف العمليات التـــي تقـــوم بهـــا ســـواء المؤسسات الكبيرة، المتوسطة وحتى الصغيرة، وهذا جعل فايول يقسم الوظائف إلى ستة أقسام كما يلي:

- وظيفة تقنية وتكنولوجية.
- وظيفة تجارية.
- وظيفة مالية.
- وظيفة حماية ووقاية.
- وظيفة محاسبة.
- وظيفة إدارية.[2]

[1] – اسحاق عبد الكريم ، مولاي ابراهيم وآخرون ، مراقبة التسيير لقطاع البنوك مرجع سبق ذكره ، ص 10.

[2] - Malika hamadouche : Contrôle de gestion dans l'entreprise publique economique , op.cit P 12-13.

1-2- نظرية تايلور TAYLOR :

" من خلال أبحاث (تايلور) الأصلية الصادرة سنة 1912 حيث تعرض فيها إلى أسس الإدارة العلمية ومبادئها "[1]وباختصار فإن " تايلور " قد نادى بتقسيم العمل وتحديد العناصر الجزئية المكونة له ثم دراسة كل عنصر من هذه العناصر من أجل البحث عن طرق الاستغلال ، كما دعى إلى اختيار القادرين على العمل وتكوينهم ومكافأتهم حسب مردوديتهم.

1-3- نظرية ويبر WEBER :

أكد المفكر WEBER فكرة تايلور أي ضرورة تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات، ونددد بضرورة وجود نظام وخطط تقوم عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة وهذا ما يجعل كذلك الرقابة تكون موجهة كل على حدى وما يمكن ملاحظته هو أن هذا المفكر واصل فكرة تايلور وقام بعدة دراسات تنصب حول كيفية إدخال فكرة التنظيم على كل الوظائف.

انتقادات المدرسة الكلاسيكية:

مما سبق ذكره من أفكار رواد هذه المدرسة، نلاحظ أن غياب نظام المعلومات ما يجعل المؤسسة في تدهور محتوم ، حيث على المؤسسة أن تهتم بالمعطيات وكيفية تنظيمها بشكل يجعلها تحقق أهدافها.

ما يمكن ملاحظته كذلك في نظريات المدرسة الكلاسيكية هو محدودية مراقبة التسيير، حيث يجب عليها أن تراقب في الوقت المحدد في المجال المخصص وايجاد الانحرافات ومحاولة تصحيحها في أقرب الآجال ، وعدم تأثيرها على مردودية المؤسسات.

2- المدرسة المعاصرة:

" إن العقلانية الاقتصادية التي كانت أساس المدرسة الكلاسيكية أثارت ردود أفعال بعض المفكرين "[2]الذين اهتموا بالجانب النفسي للعامل وغيروا بصفة جدرية بعض المفاهيم حول إدماج العمال في المؤسسة، ومن بينهم " مايو " الذي قام بعدة أبحاث ودراسات بالولايات المتحدة الأمريكية ومن أشهرها التي قام بها في شركةWESTERN ELECTRIC " حيث استخلص منها بعد عدة تجارب أن التغير في ظروف العمل ليست هي الوحيدة التي تدفع إلى زيادة المردودية، وأنها هناك عوامل أخرى تتمثل في العلاقات بين العمال من جهة، وبين العمال و المسيرين من جهة أخرى ، وقد ركز " مايو MAYO " على ثلاثة أفكار هي:

1- حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى مجموعات معينة وحاجتهم إلى التقدير.
2- ضرورة إبداء المسؤولين للعمال أنهم معنيون وبالتالي اشراكهم في اتخاذ القرارات.
3- توفير الوسائل المادية للعمل.

[1] – اسحاق عبد الكريم ، مولاي ابراهيم وآخرون : مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره.

[2] – بشير بومقراس ، رضا غرسلية وآخرون : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

انطلاقا من هذا الأساس قام كل من " الألمـــاني " KURTLEWIN " والأمريكـــي GEROGER غروغر " بتطوير نظرية العلاقات الإنسانية في العمل ". حيث لم تعتبر هذه المدرسة العمال مجرد آلة بل أولت اهتمام للجانب النفسي والشعوري له داخل المؤسسة.

أما عن مساهمة هذه المدرسة في مراقبة التسيير فيتمثل في اعتبار العنصر البشري العامل الأهم داخـــل المنظمة لذلك فإنه لا يمكن الحديث عن مراقبة التسيير دون التعرض للجانب الإنساني، فدراسة الجانـــب النفسي للعامل يسمح بمعرفة دوافعه وبالتالي استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن المعرفة النفسية للعامل تسمح لمعرفة أسباب الفروقات عند قياس الأداءات وبالتالي سهولة تفاديهـــا مستقبلا.

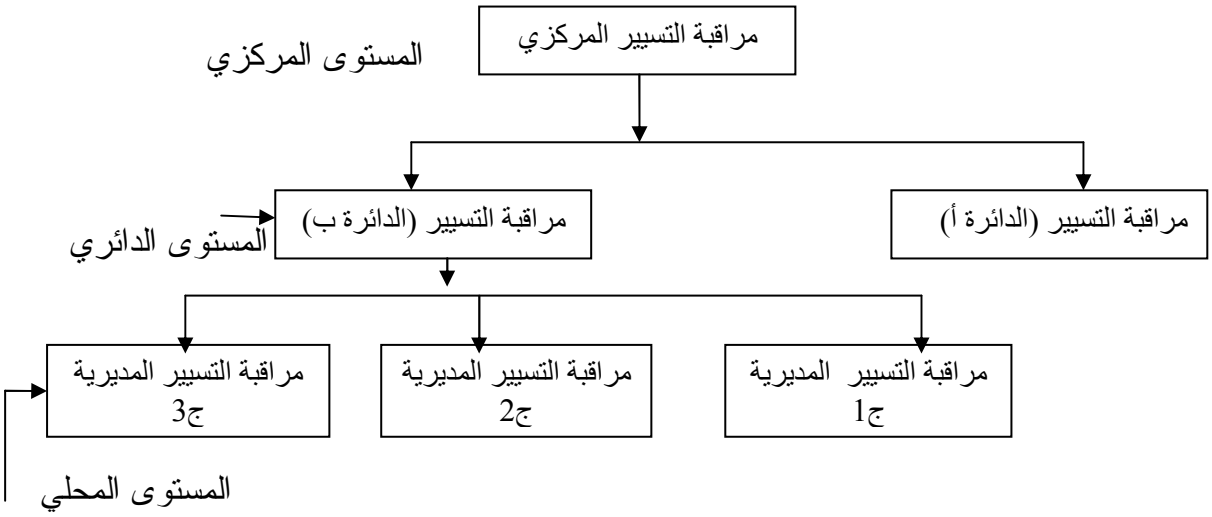
المطلب الثاني: تنظيم مصلحة مراقبة التسيير:

نعرض في هذا المطلب تنظيم مختلف مستويات مراقبة التسيير في المؤسسات البنكيـــة الكبـــرى بالإضافة إلى أشكال الارتباط الهرمي لمصالحها.

أولا : تنظيم مختلف مستويات مراقبة التسيير :

إن مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية الكبرى تتوزع على مختلف مستويات المسؤولية وهـــي ممثلة كما يلي :

الشكل رقم (03- 01) : الشكل التنظيمي لمختلف مستويات مراقبة التسيير في البنوك.



Source : G- Naulleau et M.Rouach : control de gestion Bancaire et financier 1994 P 80. Rarevue Banque éditeur , 2 eme trimestre.

1- المستوى المركزي:

" يعمل على توفير المعلومات المنتهجة إلى المديرية العامة وتصميم لوحة القيادة بالإضافة إلى تسيير اجراءات الموازنة السنوية." [1]

وهذا المستوى من مراقبة التسيير عادة ما يوظف من طرف عدد قليل من المسؤولين لكن يشترك بصورة أساسية وفعالية في المناقشات الخاصة بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة البنكية التي يمكن أن تتضاءل عن طريق التعديل في الخطط والموازنات.

2- مستوى الدوائر:

" وهذا المستوى من مراقبة التسيير يجب عليه الأخذ بعين الإعتبار المميزات والقيود المنطقية المهمة للنشاط البنكي المتمثل في: الودائع ، القروض تسيير وسائل الدفع النشاط المالي، ونشاط السوق وتسيير القيم المفقودة...إلخ.

حيث أصبحت هذه المميزات في السنوات الأخيرة عناصر أساسية تؤخذ بعين الإعتبار عند وضع استراتيجية المؤسسة البنكية. "[2]

3- المستوى المحلي:

" هذا المستوى يتوافق مع الإنحدار الوظيفي والجهوي لمراقبة التسيير، حيث هذا الإنحدار يتوافق مع متابعة وظيفة ما في مهمة معينة، ونفس الشيء بالنسبة للدائرة المالية في البنك، أين يمكن أن نجد لها تنظيم في عدة مديريات مثل مديرية السندات مديرية السوق، مديرية التسيير.

أما إذا كانت مراقبة التسيير لا مركزية بشكل غير كاف مثلما هو الحال عند عدم وضع مراقبة التسيير المختصة في مستويات النشاط ، يمكن أن ينتج عنه انعكاسات سلبية فيما يخص إدراك المنفذين لعلاقاتهم مع المركز."[3]

ثانيا: أشكال الإرتباط الهرمي بمصالح مراقبة التسيير:

" لقد أجريت بعض الدراسات حول وضعية مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للبنوك وإحدى هذه الدراسات كانت من طرف المدرسة العليا للتجارة بباريس سنة 1990 "[4]

وحسب هذه الدراسات فإن أغلب حالات تموضع مصالح مراقبة التسيير تظهر في ثلاثة أشكال:

1- مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة:

ويكون ذلك بدون علاقات هرمية مع المديريات الأخرى عملية أو وظيفية أو في هذه الوضعية تتمتع مراقبة التسيير بمكانة قوية نظرا لإرتباطها المباشر بالمديرية العامة، فهي تستقبل معلومات من

---

[1] - بشير بومقراس ، رضا غرسلية وآخرون : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

[2] - بشير بومقراس وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

[3] - بشير بومقراس وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

[4] - M. Rouache et Gnaulleau : Control de gestion Bancaire et Financier OP-cit P 83.

متخذ القرار الأول حول التوجهات التي تنوي المديرية العامة أو من ينوب عنها كمدير الأسواق أو المدير الجهوي أو المدير الفرعي إعطائها للمؤسسات أو للنشاطات." [1]

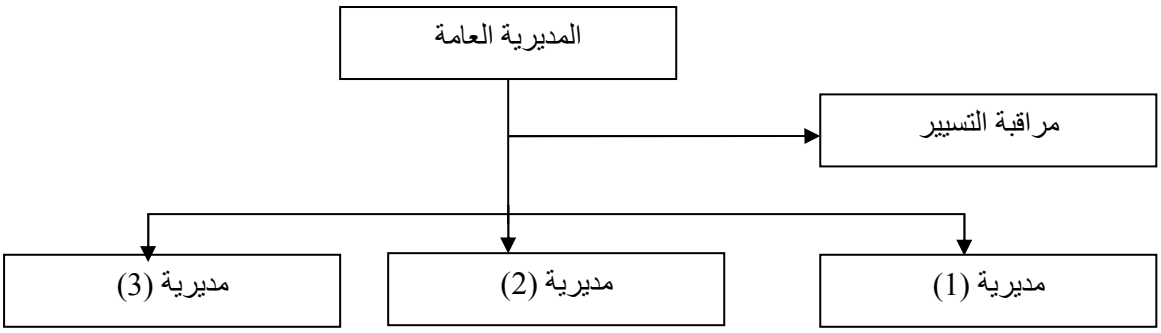
ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن مراقبة التسيير لها أهمية كبيرة في المؤسسة البنكية نظرا لإرتباطها المباشر بالمديرية العامة حيث تتلقى المعلومات منها على الخطط والتوجيهات الاستراتيجية وتكون هذه الوجهات مرتبطة بطرق معالجة الإنحرافات التي يمكن أن تحصل في المؤسسة البنكية وتقييم أداء مختلف المديريات.

إن هذا النوع من الإرتباط له إيجابيات منها : " أنه يضمن لمصلحة مراقبة التسيير استقلالية كبيرة في التحليل والحكم على سير المؤسسة."[2]

أما المخاطر الناجمة عن هذه الحالة (السلبيات) فهي نظرة المديريات الفرعية لهذه الوظيفة (مراقبة التسيير) على أساس أنها عين مراقبة لها فضلا عن ما ينجر عن ذلك من انعزال مراقبة التسيير عن الميدان.

والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03-02):ارتباط مراقبة التسيير مباشرة بالمديرية العامة



المصدر : أورزيق إلياس: مراقبة التسيير من وجهة المردودية حسب مراكز الربح جامعة الجزائر، 1996 ، ص 44.

2- مراقبة التسيير والمحاسبة العامة تابعين لمديرية وظيفية:

وتكون هذه المديرية الوظيفية: المديرية المالية، مديرية التسيير والخطط المديرية الإدارية، أو مديرية الإعلام والتسيير، " وفي هذا النوع من الارتباط تكون مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية المالية أو المديرية الإدارية وهي بذلك تكون قريبة من المعلومات المالية والمحاسبية."[3]

[1] – بشير بومقراس ، رضا غرسلية وآخرون : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره ،ص26.

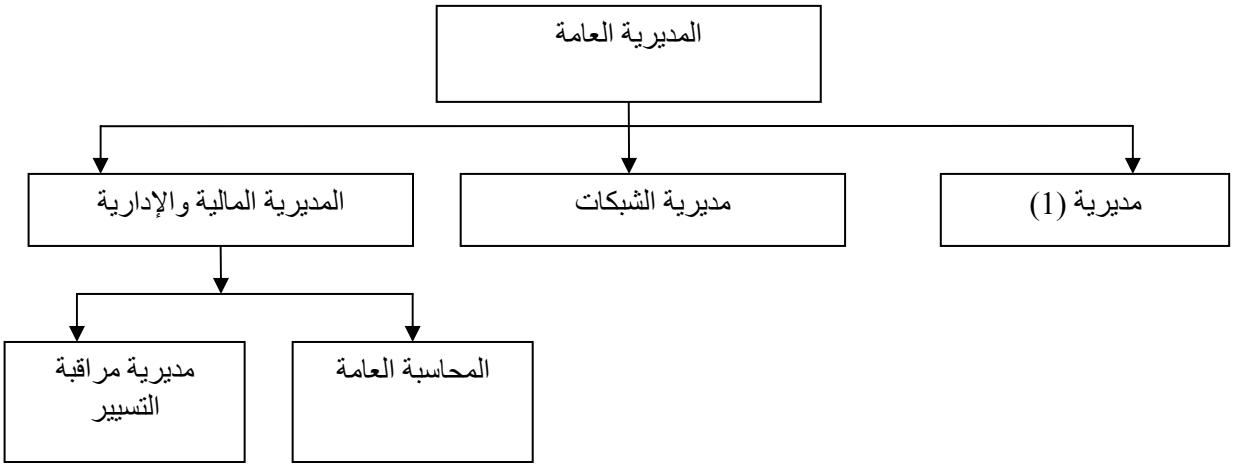
[2] – اسحاق عبد الكريم ، مولاي ابراهيم وآخرون : مراقبة التسيير في قطاع البنوك مرجع سبق ذكره ، ص 36.

[3] – أورزيق إلياس : مراقبة التسيير من وجهة نظر المردودية حسب مراكز الربح ، جامعة الجزائر، دفعة 1996 ص 44.

وفي هذه الحالة وظيفة مراقبة التسيير لا ترتبط بالمديرية العامة مما سيسمح بتسهيل عملية الاتصال بينها وبين المديريات الوظيفية " إلا أن عيب هدا النوع من الإرتباط هو أثره السلبي على العلاقة بين مهام مراقبة التسيير والتوجيهات الإستراتيجية مما قد ينجر عنه حصر وظيفة في مجال الإجراء الموازناتي." [1]

ويمكن تجسيد ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-03): ارتباط مراقبة التسيير مباشرة بمديرية وظيفية



المصدر: زناتي اسماعيل ، شرشار عبد الله وآخرون : نظام مراقبة التسيير في البنوك 2003 ، جامعة البليدة ص 46.

3- مراقبة التسيير والمحاسبة العامة في وضعية قيادية:

" أي تأخذ مكانها كقيادة أركان (وظيفة استشارية) أو تأخذ مكانها ضمن البناء الهرمي المباشر والمرتبط بالمديرية العامة"[2] ، وتكون في هذه الحالة مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطتان ، وفي نفس الوقت مرتبطتان مباشرة بالمديرية العامة أي هما في وضعية قيادة أي هناك مزج بين الحالة الأولى والثانية (ارتباط مراقبة التسيير بالمديرية العامة وارتباط مراقبة التسيير بالمديرية الوظيفية، ويكون هذا الارتباط نوعا ما جيد لأن المحاسبة هي إحدى الأدوات الممونة لمراقبة التسيير بالمعلومات كغيرها من الأدوات مثل : المراجعة الداخلية والإعلام الآلي...إلخ.

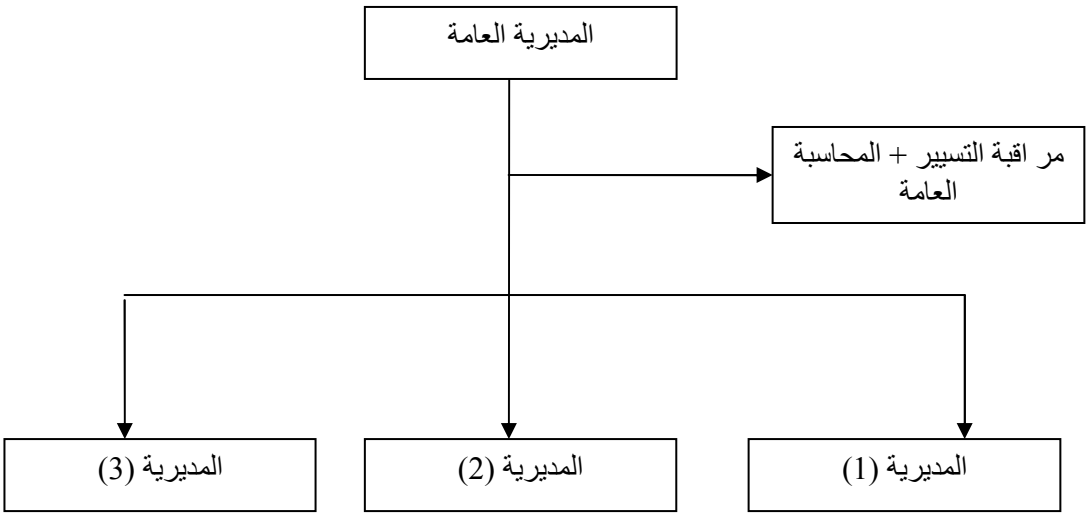
ومن ايجابيات هذا النمط من الارتباط هو إمكانية إرسال وتحليل فعال وسريع للمعلومات المحاسبية.

[1] – زناتي اسماعيل ، شرشار عبد الله وآخرون ، نظام مراقبة التسيير في البنوك، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

[2] – زناتي اسماعيل ، شرشار عبد الله وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 47-48.

إن الإرتباط بين مراقبة التسيير والمحاسبة يتم في خط مباشر يكون إما في شكل قيادة أو كان كما في الحالة الأولى أو هرميًا وهو ما يعتبر حالة وسط بين الحالة الأولى والثانية، وبمكن أن نبين هذا جيدا من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-04) : مراقبة التسيير والمحاسبة العامة في وضعية قيادة



المصدر : بشير بومقراس ، رضا غراسلية وآخرون : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص26.

المطلب الثالث: مراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف التسيير الأخرى:

لقد عرفنا بأن عملية التسيير هي التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص أربعة وظائف للتسيير وهي التخطيط والتنظيم وإدارة الأفراد والرقابة.

وترتبط مراقبة التسيير بهذه الوظائف ارتباطا وثيقا ، حيث لا يمكن أن نحقق نجاحا دون نجاح الوظائف الأخرى ، كما أنه لا فائدة لهذه الوظائف ما لم تكن هناك مراقبة تسمح بالتأكيد من تحقيق هذه الوظائف لأهدافها.

1- مراقبة التسيير والتخطيط:

والتخطيط هو تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف، وعرف التخطيط كذلك أنه عبارة عن سلسة من العمليات تساهم في تطوير مستقبل المؤسسة "[1]، حيث يقوم بدراسة للمتغيرات الخارجية (المحيط الخارجي) وتحديدها ثم معرفة قدرة وإمكانيات المؤسسة أو البنك ، ومن ثمة وضع مخططات وبرامج يسير وفقها المسيرين.

[1] – عثمان إحدادن : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

ومنه فالتخطيط يعتبر نقطة هامة في تسيير المؤسسة لأنه عملية مستمرة ومنسقة تعتمد على استمرارية المخططات، ولهذا فإن التخطيط لابد أن يكون مكملاً بوظيفة أخرى تكون مهمتها التكفل بعدم التأكد وهي المراقبة، وعليه فالتخطيط والمراقبة يعتبر أن وظيفتهما متكاملتان، حيث لا يمكن نجاح إحداهما دون الأخرى ولا معنى للتخطيط ما لم تكن هناك مراقبة تسمح بالتأكد من مدى تحقيق هذه الأهداف وذلك عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف والمعايير المحددة، ومن ثم استخلاص الفروقات والإنحرافات التي تتم دراستها وتحليلها وتحديد أسبابها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفاديها مستقبلا.

" المخطط يعتمد على المعلومات المقدمة من طرف مراقب التسيير لإنجاز برنامج (مخططه)، هذا الأخير يستعمل معطيات المخطط للقيام بعمله."[1]

وهذا ما يؤكد التكامل الموجود بين الوظيفتين.

2- مراقبة التسيير و التنظيم:

" وظيفة التنظيم عرفت بأنها مجموعة العمليات التي تسمح بتجميع مختلف النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة وتوزيعها على الأفراد لها السلطات الكافية لتحقيقها.

ونقول عن مؤسسة منظمة لما تكون مديريتها أو السلطات العليا فيها تراعي العمال من صلاحيات وتوزيع مهام وتجهيزات وغيرها ما تجعل الموظف يقوم بعملية بصفة جيدة تسمح بتحقيق الأهداف. كذلك يجب وضع نظام التوزيع الموارد المالية بشكل منسق يخدم جميع الأقسام والمؤسسة ككل ، فيكمن دور التنظيم في تحسين الأداء والاستغلال الجيد لنظام المعلومات ، وهذا ما يظهر في المردودية، فكلما كانت التكاليف أقل كلما كان ذلك في صالح المؤسسة.

تنظيم وظائف المؤسسة يستدعي متابعة ومراقبة للمفوضين لهم عن المسؤوليات المسندة إليهم ، كما أن وظيفة المراقبة لا يمكن أن تحقق هذا الهدف المتمثل في قياس الأداءات ما لم يكن هناك تحديد دقيق للمسؤوليات ، وهذا ما يتضح في الهيكل التنظيمي، حيث أنه أول ما يبدأ به مراقب التسيير هو مراجعة هذا الهيكل والتأكد من مدى تواجده داخل المؤسسة.

ومن هذا نستنتج أن مراقبة التسيير والتنظيم وظيفتان متكاملتان لا يمكن الإستغناء عن واحدة منهما فالتنظيم يجب أن يخضع لرقابة دورية.

[1]- Malika hamadouche .op-cit P 19.

3- مراقبة التسيير وإدارة الأفراد :

" بالنسبة لهذه الوظيفة فإنها تتعلق بكيفية التعامل مع الطاقة الحية المكونة للمؤسسة والمتمثلة في العنصر البشري."[1]

فالمدرسة الكلاسيكية التي اعتبرت أفراد المؤسسة كبقية عوامل الإنتاج كما سبق ذكره لم تهتم كثيرا بالعامل داخل المؤسسة، وعلى عكس ذلك ترى المدرسة السلوكية أن الإنسان يغلب عليه الجانب النفسي وبالتالي فإنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار بهذا الأخير في إدارة أفراد المؤسسة، ومن خلال دراسة هذا الجانب يتمكن مسيروا المؤسسات من معرفة طبائع وسلوك الأفراد ، ومن ثم العمل على تحقيق أهدافهم الشخصية والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ودراسة أفراد المؤسسة تتطلب دراسة ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- الدافعية: لقد عرفت بأنها مجموعة الضغوطات والرغبات والحاجات والتفضيلات التي تحفز الفرد على إنجاز الأهداف والمهام المطلوبة منه" والدافعية ترتبط بسلوك الفرد حيث تدفعه إلى القيام بعمل معين من أجل اتباع حاجة محددة، لهذا فإنه من الممكن استعمالها كوسيلة لتحفيز العمال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

فمراقب التسيير بمعرفته لدوافع عمال المؤسسة يمكن أن يساهم بقسط وافر بإمداد المسيرين بالإرشادات الملائمة والضرورية لتحفيز العمال من أجل بذل كل جهودهم للقيام بالمهام المسندة إليهم.

ب- الاتصال : لقد عرف الاتصال بدوره بأنه تبادل للأفكار والمعارف من أجل خلق التفهم والثقة المتبادلتين فالإتصال إذن عبارة عن وسيلة خلق الثقة والتفاهم بين العمال من جهة وبين العمال والمسيرين من جهة ثانية، فدور مراقب التسيير يتمثل في استعمال هذه الوسيلة من أجل توضيح الهدف ومعايير قياس الأداءات من ناحية، وتحفيز العمال لتحقيق هذه الأهداف من ناحية أخرى.

ج/- القيادة: تعتبر القيادة ذلك " الفن الذي يسمح بالتأثير على الأفراد إلى درجة تكريسهم لكل جهودهم وبطريقة إرادية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة."[2] ، والقيادة تعتمد على عنصرين أساسيين هما الرضا والأداء.

ففعالية القيادة تقاس بدرجة استجابة الأفراد تنفيذهم للأوامر المعطاة لهم والتي يرضون بها، أي دون مقاومة لها، فإنطلاقا من المهام المسندة إلى مراقب التسيير والمتمثلة في الدور الاستشاري فإن ذلك يستدعي توفر صفات القائد فيه للقدرة على التأثير على مختلف المسؤولين والأخذ بإرشاداته من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

---

[1] - عثمان إحدادن : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

[2] - عثمان إحدادن : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات ، نفس المرجع، ص19.

4- ارتباط مراقبة التسيير مع المحاسبة:

يوجد تداخل وغموض في تحديد مجال وحدود تطبيق المحاسبة ومراقبة التسيير إذ أن المحاسبة لا تقوم بتحليل والتعبير عن المعلومات، بل هي عبارة عن " مصادر للمعلومات بالنسبة لمراقبة التسيير، وهي كذلك مستقبلية للمعلومات، بل هي عبارة عن " مصادر للمعلومات بالنسبة لمراقبة التسيير، وهي كذلك مستقبلة للمعلومات بعد معالجتها."[1]

من هذا فمراقبة التسيير والمحاسبة وظيفتان متكاملتان " يكمن الإختلاف بينهما في التقنيات والخطوات المتبعة في تطبيقها "[2]، إذ أن المحاسبة العامة تتميز بإتباعها لقواعد محددة تعطي صورة واقعية عن حالة المؤسسة، عكس ذلك فإن مراقبة التسيير تعتمد على قواعد تحليلية ومتابعة النجاعة في المؤسسة.

خلاصة القول أن مراقبة التسيير هي المستعمل المميز للمعلومات المحاسبية لكن هذه المعلومات تستلزم تعديلات ومعالجات وأخذ بعين الإعتبار عناصر أخرى غير محاسبية لإعطاء صورة إقتصادية أكثر شمولية للمؤسسة.

5- أوجه الشبه والاختلاف بين مراقبة التسيير والمراقبة:

تعرف المراجعة باسم المفتشية في المؤسسة لها هدف رئيسي هو حماية المؤسسة من كل ما يلحق بها الضرر ويمكن تحديد أهدافها بالتفصيل كما يلي:

- فحص وتقييم صحة ومدى تطبيق المراقبة المحاسبية والمالية وترقية مراقبة فعالة وبأقل تكلفة.
- التأكد من صدق البيانات والمعلومات المحاسبية المستعملة في تسيير المؤسسة.
- تقديم الاقتراحات الضرورية لتحسين أنظمة المعلومات المحاسبية والمالية وبالتالي تسيير المؤسسة.
- خدمة الإدارة وهذا من خلال مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات من داخل المؤسسة.
- وضع أنظمة فعالة للمراقبة في جميع ميادين المؤسسة.
- حماية ممتلكات ومنافع المؤسسة ضد كل أشكال الأخطاء والغش الممكنة.
- ضمان قوة وسائل الحماية والأمن وتكييفها وفقا للتغيرات التي تطرأ على المؤسسة في تنظيمها وتسييرها.
- إن السياسيات والإجراءات الموضوعة كافية لإنجاز الأعمال وأن الموظفين لا ينحرفون عنه فالمراجع يعمل على توحيد التغيرات ومدى تطبيقها.

[1]- Malika hamadouche .OP-cit P 18

[2] – زناتي اسماعيل ، شرشار عبد الله وآخرون ، نظام مراقبة التسيير في البنوك مرجع سبق ذكره ، ص 44.

من خلال أهداف مراقبة التسيير المقدمة في الفصل الأول يمكن استخلاص الهدف العام منها وهو التحكم في تسييره وتحسينه، فهي تتعلق بكل جوانب المؤسسة وبكل وظائفها، بالإضافة إلى المراقبة القبلية والبعدية التي هي من مهام مراقبة التسيير فإنها مراقبة مسايرة حيث تتم مراقبة العمليات قبل وخلال وبعد تنفيذها.

إن وظيفة المراقبة مبنية على مفهوم المراقبة والحماية، مختلفة كثيرًا من مراقبة التسيير المبنية على الإستشارة والمساعدة الدائمة المسؤولين العاملين من أجل التحكم الجيد للتسيير.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير في البنوك التجارية:

نظرا لأهمية موضوع دراستنا والذي نعالج فيه مراقبة التسيير في البنوك من الضروري تخصص مبحث مستقل بذاته يعالج أهم الأدوات العملية المساعدة لمراقبة التسيير البنكي وانطلاقا من هذا خصصنا المطالب الثلاثة التي سنوردها فيما سيأتي والتي درسنا من خلالها وتعمقنا أكثر بمعرفة تلك الأدوات وكانت المطالب موزعة كما يلي: المطلب الأول تطرقنا فيه إلى التحليل المالي والمطلب الثاني لوحة القيادة أما المطلب الثالث فتطرقنا فيه إلى الموازنة التقديرية.

المطلب الأول: التحليل المالي

تهتم إدارة المصرف بالتحليل المالي لأهداف التخطيط والرقابة فتضع معايير ونسب معينة تطلب من القائمين على التنفيذ والتقيد بها وتعمل في نهاية كل فترة محددة على مقارنتها بالأرقام الفعلية لإكتشاف الانحرافات عن الخطط وتصحيح مسارها وتستطيع إدارة المصرف من خلال التحليل المالي درجة توظيف الأموال لديها ومدى تحقيقها للأرباح ومتطلبات السيولة.

1- مفهوم التحليل المالي:

يرتبط التحليل المالي ارتباطا وثيقا بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين ، لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة معينة واتجاهات تطوره مستقبلا ، ولمعرفة المتغيرات التاريخية والتنبؤ بالمستقبل يستعان بالتحيل المالي من أجل دراسة الماضي ومقارنته بالحاضر لإستشفاف المستقبل.[1]

2- تعريف التحليل المالي:

عرف التحليل المالي عدة تعريفات سنتطرق إلى بعضها كما يلي:

أ- عرف خليل الشماع التحليل المالي على أنه " عملية منظمة من البيانات المتاحة بهدف الحصول على المعلومات تفيد في عملية إتخاذ القرارات وتقييم أداء الوحدات الإقتصادية"[2]

[1]- وليد ناجي الحيالي: الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2009 ص 13.

[2] - محمد المبروك أبوزيد: التحليل المالي، شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر الرياض، السعودية، ط2 2009، ص 20.

ب- التحليل المالي عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤثرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع ، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى.[1]

ج- عرّف جميل توفيق 1983 التحليل المالي كذلك أنه " عملية بحث واستسقاء وتفسير واستنتاج تبنى على تجميع وتصنيف البيانات والأرقام التي تعكسها الحسابات والقوائم المالية في الوحدة الاقتصادية ثم مقارنتها وقياسها بقصد اكتشاف العلاقات التي تربط فيها بينها ، بحيث يمكننا دراسة الأوضاع المالية للوحدة الاقتصادية" [2]

د- كما يمكن تعريف التحليل المالي أنه " دراسة القوائم المالية بعد تبويبها باستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف إظهار الإرتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر وحجم تأثير هذه التغيرات واشتقاق من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المنشأة من الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداء هذه المنشآت وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة." [3]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لتحليل المالي وهو أن التحليل المالي هو: تحميل البيانات والقوائم المالية وتفسيرها لغرض الحصول على معلومات تساعد في اتخاذ قرارات وإجراءات تسير بالمنظمة نحو تحقيق الهدف الذي أنشأت لأجله.

3- أدوات التحليل المالي:

هناك العديد من الأدوات تستخدم في التحليل المالي أهمها :

أ- تحليل القوائم المالية المتمثلة في الميزانية العمومية وبيان الأرباح والخسائر :

*** تحليل الميزانية العمومية:**

وهناك طريقتين لتحليل الميزانية العمومية للمصرف

أ- التحليل الأفقي:

إن قيام المصرف بعملياته ينعكس على شكل تغيرات بالزيادة أو بالنقصان في بنود الميزانية العمومية من موجودات أو مطلوبات أو حقوق الملكية، ويمكن تقييم أداء إدارة المصرف من خلال مقارنة التغيرات التي تحدد في بنود الميزانية العمومية في تاريخين مختلفين أو تواريخ متعددة والجدول رقم (1-1) يبين التغيرات التي حدثت في الميزانيتين العمومية لأحد المصارف التجارية الافتراضية.

[1] - وليد ناجي الحيالي: الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثارء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2009 ص 13.14.

[2] - محمد مبروك أبوزيد : التحليل المالي شركات وأسواق مالية: مرجع سبق ذكره ، ص 20 ، 21.

[3] - منير شاكر محمد وآخرون : التحليل المالي مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، ط3 2008 ص 12.

حيث يظهر في العمودين الأول والثاني بنود الميزانيتين كما يظهر في العمودين الثالث والرابع مدى التغيري هذه البنود على أساس المبلغ بالدينار الأردني وكذلك على أساس النسبة المئوية لهذا التغير.

جدول رقم (03-01)

الميزانية العمومية المقارنة 1994-1993/12/31

(ألف دينار)

[1]

البيان	1994	1993	التغير بالدينار الأردني	التغير بالنسبة المئوية
الموجودات				
نقد في الصندوق	4400	4000	400	10%
أرصدة لدى البنوك	6000	6000	-	-
أوراق مالية	2700	3600	(900)	(25%)
أوراق تجارية مخصومة	400	500	(100)	(20%)
القروض والسلف	24000	20000	4000	20%
صافي الموجودات الثانية	460	400	(60)	15
أرصدة مدنية أخرى	60	60	-	-
مجموع الموجودات	38020	34560	3460	10
المطلوبات وحقوق المساهمين				
ودائع تحت الطلب	10000	8000	2000	25
ودائع توفير	9000	10000	(1000)	(10)
ودائع لأجل	8000	6000	2000	33
أرصدة داكنة أخرى	700	500	200	40
راس المال	7000	7000	-	-
احتياجات وأرباح محتجزة	3320	3060	260	8
المطلوبات وحقوق المساهمين	38020	34560	3460	10

[1] - زياد رمضان وآخرون : اتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للناشر، عمان، الأردن ، ط3، 2006. ص 264-265.

فعلى سبيل المثال في الجدول المذكور أن صيد النقد في الصندوق قد زاد من أربعة آلاف دينار أردني إلى أربعة آلاف وأربعة مئة ألف دينار عام 1994 أي بفارق بلغ قدره أربعة آلاف وأربعمائة ألف دينار وبنسبة مئوية 10% مقارنة مع السنة الأساس 1993. ومن أهم التغيرات التي قد نعتبرها ايجابية عند إجرائنا للمقارنة بين الميزانيتين زيادة القروض والسلف من 20 ألف دينار إلى 24 ألف دينار أي بزيادة قدرها 4 آلاف وبنسبة بلغت 20%.

وبنفس الطريقة نستوفي عملية التحليل الأفقي الذي يعتمد على دراسة تغيرات كل بند أو مجموعة من بنود الميزانية العمومية ومحاولة تفسير وتحليل أسباب هذه التغيرات.[1]

2- التحليل الرأسي (العمودي)

ويشتمل التحليل الرأسي دراسة عناصر ميزانية واحدة وذلك من خلال إظهار الوزن النسبي لكل عنصر من العناصر في الميزانية إلى مجموع الميزانية أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها وبكلمة أخرى تحويل الأرقام المطلقة الواردة في الميزانية إلى نسب مئوية وهذا يعني أن مجموع الميزانية يستعمل إلى رقم مئوي مساوي لـ 100% في كل الطرفين ، أما إذا نسبت العناصر إلى مجموعة التي تنتمي إليها عندئذ يصبح مجموع كل مجموعة مساو للرقم 100% وعملية نسب العنصر في الميزانية إلى مجموع الميزانية أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها يعود إلى غاية التحليل فيما إذا كانت موجهة لمعرفة الوزن النسبي لكل عنصر إلى المجموعة التي ينتمي إليها أم الإثنين معًا.[2]

والجدول رقم (03-02) يوضح لنا طريقة التحليل الرأسي فمثلا نجد أن نسبة النقد في الصندوق إلى مجموع الموجودات في ميزانية 1993 هي 11,6% وهي نفس النسبة تقريبا سنة 1994 بينما نجد أن نسبة القروض والسلف إلى مجموع الموجودات.

كانت 57,9% عام 1993 و 63,1% عام 1994 وبنفس الخطوات نستعمل عملية التحليل الرأسي. حيث نتمكن من خلالها من معرفة التغيرات التي تطرأ على النسب المذكورة وكذلك فإنه بالإمكان مقارنة هذه النسب مع النسب الأخرى للمصارف المماثلة أو مع الميزانية المجمعة لجميع المصاريف في نفس الدولة.

[1] – زياد رمضان ، محفوظ جودة: الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك : مرجع سبق ذكره ، ص 266.

[2] – منير شاكر محمد وآخرون : التحليل المالي مدخل الصناعة القرار : مرجع سبق ذكره ، ص 39.

الجدول رقم (03-02)

بيان الميزانية العمومية المقارنة كما في 1993/12/31-1994 (بالنسب المئوية)

[1]

البيان	1993	1994
الموجودات		
نقد في الصندوق	11,6	11,6
أرصدة لدى البنوك	10,8	17,4
أوراق مالية	7,1	10,4
أوراق تجارية مخصومة	1,0	1,4
القروض والسلف	23,1	57,9
صافي الموجودات الثانية	1,2	1,1
أرصدة مدنية أخرى	0,2	0,2
مجموع الموجودات	100	100
المطلوبات وحقوق المساهمين		
ودائع تحت الطلب	26,3	23,1
ودائع توفير	23,7	28,9
ودائع لأجل	21,0	17,4
أرصدة داكنة أخرى	1,9	1,5
راس المال	18,4	20,3
احتياجات وأرباح محتجزة	8,7	8,8
المطلوبات وحقوق المساهمين	100	100

[1] – زياد رمضان ، محفوظ جودة: الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك مرجع سبق ذكره. ص 267.

تحليل بيان الأرباح والخسائر :

أ- التحليل الأفقي:

بيان الأرباح والخسائر يظهر نتائج العمليات للمصرف خلال فترة معينة أو غالبا تكون سنة محاسبة. ويستخدم هذا التحليل للكشف عن الاتجاهات التغير في بنود الإيرادات والمصروفات لعدة فترات محاسبية. وفيما يلي نورد مثال على التحليل الأفقي من خلال الجدول رقم (03-03)

جدول رقم (03-03)

بيان الأرباح والخسائر للسنتين المنتهيتين في 31 /1993/12 - 1994 (ألف دينار)

[1]

البيان	1994	1993	التغير بالدينار الأردني	التغير بالنسبة المئوية
الإيرادات				
الفوائد والعمولات	4150	3500	650	19
فروقات العملة الأجنبية	150	200	(50)	(25)
أرباح الأوراق المالية	40	160	(120)	(25)
إيرادات أخرى	70	140	(70)	(50)
مجموع الإيرادات	4410	4000	410	10
المصروفات :				
الفوائد والعمولات	1770	1600	170	11
مصروفات إدارية عمومية	15000	1200	300	25
استهلاكات ومصاريف متنوعة	680	800	(120)	(15)
مجموع المصروفات	3950	3600	350	10
صافي الربح	460	400	60	15

[1] - زياد رمضان ، محفوظ جودة: الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك مرجع سبق ذكره. ص 268 ، 269.

2- التحليل الرأسي:

يمكن تحليل بيان الأرباح والخسائر على طريقة التحليل الرأسي وذلك بإيجاد نسبة كل بند من بنود الإيرادات إلى مجموع الإيرادات أو كل بند من بنود المصاريف إلى مجموع المصاريف.

وكما هو الحال بالنسبة للتحليل الرأسي الميزانية العمومية فإن التحليل الرأسي للأرباح والخسائر يبين الأهمية النسبية لكل بند وهذا ما يوضح لنا الجدول رقم (03-04) ممثلا بالنسب المئوية لكل بند الإيرادات أو المصروفات إلى إجمالي الإيرادات أو المصروفات.

جدول رقم (03-04)

بيان الأرباح والخسائر للسنتين المنتهيتين في

1993/12/31 – 1994 (بالنسب المئوية)

[1]

البيان	1994	1993
الإيرادات		
الفوائد والعمولات الداكنة	94.1	87.5
فروقات العملة الأجنبية	3.4	5.0
أرباح الأوراق المالية	0.9	4.0
إيرادات أخرى	1.6	3.5
مجموع الإيرادات	100	100
المصروفات :		
الفوائد والعمولات المدينة	40.2	40.0
مصروفات إدارية عمومية	34.0	30.0
استهلاكات ومصاريف متنوعة	15.4	20.0
مجموع المصروفات	89.6	90.0
صافي الربح	10.4	10.0

[1] - زياد رمضان ، محفوظ جودة: الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك مرجع سبق ذكره. ص 269.

ب-التحول من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية:

" إن الميزانية بشكلها المحاسبي تستجيب للأهداف المحاسبية كتحديد ذمة المؤسسة وحقوقها على الغير أو ديونها ، وهي تحديد الاعتبارات التي تستعمل من أجل الحصول على ايـرادات مـن ورائهـا وعناصر الخصوم تساعد على عملية التخطيط وتحديد الديون ولكنها لا تستجيب إلى أهداف مالية بحتة، ولكي نستطيع استعمالها يجب أن نحولها على شكل يسهل علينا أخـذ المعلومـات الصـحية (الميزانيـة المالية).

تحليل جدول حسابات النتائج :

" يعتبر جدول حسابات النتائج وسيلة هامة في التسيير المالي، كونه يشمل الوثائق الخاصة بالنشاط خلال دورة استغلال خلال دورة استغلال معينة ". ويشمل على :

- الهامش الإجمالي
- نتيجة خارج الإستغلال
- القيمة المضافة
- النتيجة الإجمالية.
- نتيجة الإستغلال
- النتيجة الصافية

حيث أن هذا النوع من التحليل يدرس طبيعة ومصدر ووجهة تدفق المنتجات والتكاليف الناتجة عن البنك طيلة مدة معينة، حيث تقوم بإستخراج أرصدة التسيير الأكثر دلالة ثم تخصيص المداخيل العامة هذا مـن جهة، ومن جهة أخرى تقوم بحساب عتبة المردودية.[1]

وبالتالي فإن تحليل جدول حسابات النتائج يبين مدى ربحية البنك في المجالات المختلفة لتوظيف الأموال حتى تستطيع الإدارة العليا توجيه الأموال في الاتجاه السليم يحاول تخفيض تكاليف أداء الخدمات المصرفية، ومحاولة إلغاء الضياع في وقت ومجهود الإداريين والموظفين.

ويمكن إدراج أرصدة التسيير كما يلي:

منتجات الاستغال البنكي – تكاليف الاستغلال البنكي = الناتج الصافي البنكي

PNB + منتجات استغلال أخرى – تكاليف الإستغلال العامة – تكاليف اسـتغلال أخرى = نتيجة الاستغلال الإجمالية.

نتيجة الاستغلال الإجمالية – (مخططات الإهتلاكات والمؤونات / القيم الناتجة) + رصيد الأرباح أو الخسائر = نتيجة الاستغلال.

نتيجة الاستغلال – ضرائب على أرباح الشركات (IBS) = النتيجة الصافية

[1] – بشير بومقواس، رضا غراسلية وآخرون : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

ج- طريقة النسب :

تعتبر هذه الطريقة وسيلة لدراسة الهيكل المالي وتسيير البنك ، وهي خاصة وسيلة لدراسة المقارنة، لأن النسب لا تعني شيئا إلا إذا ما تمت مقارنتها مع نسب أخرى لعدة فترات أو لعدة بنوك.

نسبة الإنتاجية العامة = المصاريف العامة / الناتج الصافي البنكي.

وهذه النسبة تعطي فكرة جيدة عن صرامة التسيير لأنها توضح حصة الناتج الصافي البنكي بواسطة المصاريف العامة.

نسبة إنتاجية العامل RP_1 = القروض / المستخدمين

RP_1 = الودائع / المستخدمين.

RP_3 = الناتج الصافي البنكي / المستخدمين.

وهذه النسب تستعمل لتبيين إجمالي القروض الممنوحة والودائع المجمعة أو الناتج الصافي البنكي المحقق من طرف الأعوان.[1]

4- أهداف التحليل المالي:

يمكننا أن نقول أن التحليل المالي هو تحليل أو تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لاتخاذ القرارات مستنيرة لأجل تعزيز الاتجاهات الإيجابية في المؤسسة ولمعالجة بعض الممارسات الخاصة مثل السيطرة على بعض التكاليف أو معالجة نقص متوقع في السيولة وبشكل عام يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية.

1- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة البنكية.

2- تحديد القدرة على خدمة المؤسسة دينها وقدرتها على الإقراض.

3- التحليل المالي للبنوك يوضح حدود تضبط مميزاته التقنية فهو يوفر معلومات تعتبر مجملة نسبيا والتي يجب أن تهيكل وتترجم حسب المستجدات الظرفية والتنافسية.

4- قياس القدرة على الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.

5- تقييم السياسات المالية المتبعة.

6- التعرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.

[1] - بشير بومقواس ، رضا غراسلية وآخرون : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره ص63.

7- الإستفادة من المعلومات المتاحة لإتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.

8- يؤدي التحليل المالي إلى إعداد تقرير شامل يحتوي على ترجمة النتائج المتحصل عليها بفضل تقنيات التحليل، حيث تجمع هذه النتائج في ملحق لكي يتمكن مستقبلو التقرير من ايجاد المعلومات بسرعة.[1]

المطلب الثاني: لوحة القيادة

في إطار إدارة المؤسسة البنكية ونتائجها القياسية، تمكن لأدوات المحاسبية والميزانيات من إظهار نقص ناتج عن شروط وتجسيد عمل هذه الأدوات ومن وجهة أخرى محدودية هذه الأدوات فهي تقدم معلومات مالية فقط ، متداخلة غالبا ما تكون متأخرة ولا تعطي نظرة جيدة عن العوامل الأساسية لتسيير النشاط.

ومن أجل معالجة هذا النقص، وضعت بعض المؤسسات الخاصة في فرنسا، قبل الحرب العالمية الثانية لوحات قيادة تسمح لبعض المسؤولين في الوقت الفعلي من الحصول على نظرة حول المؤشرات الأساسية للمؤسسة أو المحيط من أجل اتخاذ القرارات الصائبة في تسييرها. وقد كان هذا عام 1930.

1- تعريف لوحة القيادة:

إن مفهوم لوحة القيادة يتسم بكثير من الغموض ، غير أن هناك عدة تعريفات لها اختص بها بعض علماء التسيير وعدة مفاهيم هي في الأساس ركيزة لتحديد أهم خصائص لوحة القيادة الحديثة:

التعريف الأول: لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات قليلة العدد ، تعطى اللمسؤولين مخصصة لقيادة وتسيير أنشطتهم ، فلوحة القيادة هي أداة قيادة.[2]

التعريف الثاني: لوحة القيادة هي " تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤول بمتابعة تحقيق أهداف مؤسسته." [3]

التعريف الثالث : لوحة القيادة هي نظام معلوماتي يمكن من الإطلاع وبأسرع وقت ممكن على المعطيات الضرورية من أجل مراقبة سير المؤسسة في الأجل القصير وكذا يسهل ممارسة المسؤوليات داخلها.[4]

2- خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بالخصائص الأساسية التالية:

[1] – مفلح محمد عقل: مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2000 ، ص 287.

[2] - Gérard alfonsi – paul grand jean –" pratique de gestion et d'analyse financières " troisième Edition , édition, d'organisation Paris 1984 P 274.

[3] - :Michel Leroy Le Tableau de Bord ou sorvice de l'entreprise , édition d'organisation paris 1988 P 07

[4]- Mendoze c. et Zrihen R " le tableau de bord en v o ou en version américiean rekue française de comptabilité marse 1999 P 60.

- هي أداة موجهة لكل مسؤول.
- تركز على الأهم وتترجم الاستراتيجية المختارة.
- تمكن من تطبيق العمليات التصحيحية الضرورية.
- " المعلومات المتوفرة في لوحة القيادة تحتوي على أو تتميز بـــ:
  * قلة العدد (10 إلى 25 مؤشر).
  * مهمة بالنسبة للمسؤول المعني.
  * ليست مالية فقط.
  * يتم الحصول عليها بسرعة.
  * سهلة الفهم وبسيطة.
  * تقدم بطريقة فعالية (بيانات...) حسب وتيرة محددة "[1]
- تكون حسب الدرجات الإدارية التي توجه لها ، حيث يمكن أن تكون لوحات القيادة حركية ومفصلة أو بالعكس عامة تلخيصية وهي تنظم المعلومات على مستوى كل الدرجات ، تقارن التقديرات بـــالمتحقق مع تعيين الإنحرافات.
- لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة تلخص هذه الإنحرافات بالنسبة لمخطـــط العمليـــات الســـنوي، وكوسيلة مهمة في تسيير لا يمكن فقط من المراقبة التشخيص والتصرف ولكن أيضا تقيـــيم النتـــائج القياسية لكل مركز نشاط.

3- أدوات لوحة القيادة:

تعقد لوحة القيادة على مجموعة من الأدوات تتمثل في:

أ- الإنحرافات :

بالإعتماد على أنظمة مراقبة الموازنات يمكن استخراج الانحرافات التي تعبر عن الفرق بين مـــا تم تحقيقه ، وما كان مقدرًا له. ولقيادة العمل يجب أن تستخلص الإنحرافات التي لها علاقـــة بالجوانـــب الأساسية للنشاط ففي كل مستوى تدريجي لوحة القيادة تحتوي على انحرافات تظهر ضـــرورة المراقبـــة لتسيير مراكز المسؤولية بطريقة أنسب.

[1] - chiapello E et Delmond M-H " les Tableaux de Bord de gestion, outils d'introduction du changement " Revue Française de gestion janvier / févier 1994 P 31.

ب- النسب:

وهي مجموعة من القيم يتم حسابها انطلاقا من المعلومات المحاسبية المتوفرة لدينا أو المعطيات المقاسة بالوحدات الفيزيائية، حتى تعطي دلالة قوية على بنية المؤسسة وتكون معقدة على المدى القصير وبالنسبة لا تكون مفسرة إلا بوجود نسب أخرى أي يشترط تعددها وكفايتها ولاستعمال هذه النسب يتطلب:

- اختيار نسب متجانسة وذات دلالة، أي تكون هناك علاقة واضحة بين القيم المستخدمة في حساب كل نسبة وإمكانية مقارنتها مع النسب الأخرى.
- اختيار نسب ذات معنى، ولابد أن تكون بسيطة وسهلة الإستيعاب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي."

ومن أمثلة هذه النسب : [1]

معدل الإقراض للودائع = القروض والسلفات / الودائع والحسابات الجارية

ج- التمثيل البياني:

هو أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول وتعتبر من الأدوات الأكثر سهولة وبساطة، والأكثر تعبيرًا على حالة تطور المؤسسة البنكية، لأنها تفسر المعطيات السابقة، وتهتم بتوضيح التطورات بسرعة.

والبيانات المستعملة في لوحة القيادة تأخذ أشكال متنوعة وهي:

- بيانات بسيطة Graphique Simple
- بيانات على شكل أشرطة Graphique Banderoles
- بيانات قصابات الأرق Graphique en tuyaux d'orgue
- بيانات حلزونية Graphique en spiral
- منحنيات تراكمية Graphique cumulatives
- بيانات أسنان المنشار Graphique en dents de scie[2]

4- أهداف لوحة القيادة:

تبعا للميزات التي انفردت بها لوحة القيادة فأبعادها متعددة وتبرز في شكل وظائف هي:

[1] - بشير بومقراس ، رضا غراسلية وآخرون : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره ص45.

[2] - سليمة سعداوي، صخري أم كلثوم ، لوحة القيادة أداة فعالة للتسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دورة جوان 1997 ، ص 06.

أ- وسيلة لقياس الأداء :

" إن عملية قياس الأداء تتمثل في مقارنة الأهداف المسطرة مقارنة النتائج بالأهداف المحددة سابقا والتي تعتبر الفارق الناتج، الذي يمثل انحراف يبرز كقيمة مطلقة أو نسبة.

ب- وسيلة التنبؤ:

عند حدوث الإنحرافات يحاول المسيرون البحث عن الأسباب الحقيقية، وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة في كل مركز مسؤولية.

حيث يجعل هذا التحليل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي بوضعية المؤسسة ومن أجل تحكم أدق في الأداء اعتماد عملية التنبؤ كإجراء ضروري لهيكلة لوحة القيادة.[1]

ج- وسيلة مشاورة وتفاوض :

إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عند عقد الإجتماعات العامة وغيرها..." وعادة ما يكون مسؤولو مراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الإنحرافات والإحتياطات المأخوذة في كافة المستويات وتهتم المديرية العامة بخلق تلائم بين كافة الإجراءات التصحيحية المقترحة."

د- وسيلة إعلام :

حيث تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصل عليها على مستوى كافة المسؤوليات.

ه- تحفيز المسؤولين :

وذلك بالنظر إلى النتائج المحققة وللتحديات التي يقدمها المسؤولين ، ومحاولة تقديم الدعم لهم حتى يتمكنوا من تحقيق أفضل النتائج.

و- تشخيص المؤسسة البنكية:

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة البنكية غاية منها إلى الوصول إلى تحقيق دقيق لوضعيتها ، وهذا التشخيص يهدف بدرجة كبيرة إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية.[2]

---

[1] – بشير بومقراس ، رضا غراسلية وآخرون : مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره ص46.

[2] – سليمة سعداوي، صخري أم كلثوم ، لوحة القيادة أداة فعالة للتسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دورة جوان 1997 ، ص 06.

النموذج العام للوحة القيادة

الشكل رقم (03-05) : لوحة القيادة

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	تحقيق M	تحقيق M-1	تحقيق MN-1	جميع تحقيق نهاية M	هدف M	هدف جمع نهاية M	هدف نهاية N	A / F	D / F	D / G
دليل 1 دليل 2 دليل 3										

M : شهر، N : سنة، MN-1 : شهر من العام ، M-1 : الشهر الماضي.

المصدر: سعداوي سليمة، صخري أم كلثوم: لوحة القيادة أداة فعالة للتسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 1997 ص 07.

المطلب الثالث: الموازنات التقديرية

الموازنات التقديرية تعتبر من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير ونظرًا لضرورتها خاصة على مستوى البنوك سوف نتطرق لها في هذا المطلب من خلال التعريف بها ، أهمها ومراحل إعدادها.

1- تعريف الموازنة التقديرية:

توجد العديد من التعريفات للموازنة التقديرية ومن بين هذه التعاريف تعريف معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا يعرف الموازنة كما يلي:

" خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها من قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين."[1]

وما يمكن استنتاجه هو أن الميزانية التقديرية ما هي إلا خطة مالية للمؤسسات وكذا البنوك تتضمن التفصيلات الخاصة بكيفية انفاق الأموال وكيفية الحصول عليها. وتستخدم كأداة لوضع خطط المؤسسات والرقابة على إدارتها المختلفة، أي مجموعة التقديرات للأنشطة والعمليات التي تتوقع الإدارة انجازها خلال الفترة القادمة وفي ضوء التنبؤ بالإحداث المحتملة في هذه الفترة.

[1] – محمد فركوس : الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995 ، ص04.

2- مراحل إعداد الموازنة التقديرية:

بغرض ضمان نجاح تطبيق نظام الميزانيات التقديرية يجب اتباع الإجراءات الضرورية والتي تشمل البنك أو المؤسسة وهي:

- الخطوة الأولى التي تقوم بها مراقبة التسيير وهي تحليل وتوضيح الدور الإقتصادي والاجتماعي للبنك أي السياسة العامة له.
- تحليل وتوضيح العوامل الخارجية للبنك من:
  - ظروف أو الوضعية الآنية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
  - المنافسة المحلية والوطنية والدولية.
  - سياسة الحكومة تجاه النقد ، الضرائب ، معدل الفائدة، الإعانات...إلخ.
  - معدل التضخم.
- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للبنك مع تشكيل الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل والتحليل بدقة الإستثمارات الواجب تحقيقها مع إعداد الوسائل لأجل ذلك.
- تحديد المسؤوليات داخل البنك مع الوصف الدقيق لكل المهام ، والوسائل والموارد الضرورية من أجل تنفيذ هذه الموازنات.
- تكوين لجنة الموازنة: مسؤوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الميزانية التقديرية، تضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة المالية، ويجب أن يكون من بينها المراقب المالي، تحتمل هذه اللجنة عدة اجتماعات للعمل بين كافة أوجه النشاط وأن اجتماعها الأول يكون برئاسة المدير العام حيث يعرض كل مدير (رئيس قسم أو مصلحة) مسودة عمل تتضمن تقديراته عن الميزانية التي تخصُ القسم المسؤول عنه. يتم مناقشة كل ميزانية وتحديد مدى توافقها مع الأهداف المؤسسة والخطة العامة، ومن ثم يطلب إعداد التفصيلات الأخرى المتعلقة بكل ميزانية على أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الأقسام الأخرى على تنفيذ ذلك وبعد ذلك تصادق الإدارة العليا على هذه الميزانيات.

وفي هذه المرحلة تأخذ الموازنة شكلها النهائي ثم تبعث للمديرية ومجلس الإدارة ليصادق عليها.[1]

[1] - اسحاق عبد الكريم ، مولاي ابراهيم وآخرون : مراقبة التسيير لقطاع البنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

3- أنواع الموازنات التقديرية:

تتعدد وتتنوع الميزانيات التقديرية وذلك حسب المنظور الذي ينظر من خلاله إلى الموازنة فإذا نظرنا إلى الميزانية التقديرية من حيث فترة التي يشملها فهناك :

* الميزانية التقديرية الطويلة الأجل: التي تغطي فترة تزيد عن الخمس سنوات وهي في الغالب تهتم وتخطط للإستثمارات الرأسمالية.

* الميزانية التقديرية قصيرة الأجل : وتسمى بالميزانية التقديرية السنوية، فهي تخطط الأنشطة التي تمارسها المؤسسات خلال الدورة المالية القادمة وكل ما يتعلق بالموارد والمصروفات والخسائر والأرباح المتوقع أن تنتج خلالها.

أما بالنسبة للبنوك ولضمان سير حسن لأنشطتها فهي تضع صنفين من الموازنات التقديرية. الأولى خاصة بالنواتج وبالتكاليف.الخاصة بالنشاط ، والنواتج والتكاليف الخاصة بتنمية النشاط.

يتم في البنوك تحضير موازنة الإستغلال وموازنة الإستثمار، الأولى تأخذ بالنواتج والتكاليف الخاصة بالنشاط، أما الثانية فتعتمد على النواتج والتكاليف الخاصة بتنمية النشاط.

أ- موازنة الاستغلال للمؤسسات البنكية والمالية:

" تستوجب هذه الموازنات الأخذ بعين الإعتبار التكاليف ونواتج الأستغلال وتتكون من :

- المصاريف البنكية.
- تكاليف النشاط.
- مصاريف متنوعة.
- نفقات استثنائية.[1]

ويمكننا أن نميز بين نوعين من التكاليف الثابتة، وهي تلك التكاليف المخصصة قبل بداية النشاط والتي يتحملها البنك معها كان حجم النشاط ، أما التكاليف المتغيرة فهي تلك التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية والمادية المخصصة لتحقيق الأهداف المسطرة.

أما بالنسبة لنواتج الاستغلال فهي تتكون من :

- النواتج البنكية.
- نواتج الاستغلال الأخرى.
- النواتج المتنوعة.[2]

[1] – صافي خالص صالح: تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1997 ، ص 25.

[2] – صافي خاص صالح ، المرجع نفسه ، ص 26.

ب- موازنة الاستثمار للمؤسسات البنكية:

لضمان بقاء البنك وتنميتة يتطلب بالضرورة تجديد الوسائل المستعملة للتأقلم ومتطلبات المحيط.

تضم موازنة الإستثمار النفقات الخاصة بالحيازة على الممتلكات والمصاريف المتعلقة بها، كنفقات البحث ونفقات الدراسة وتتمثل هذه الممتلكات في الأثاث والمباني إلى جانب الإهتلاكات التي توزع على عدة سنوات.

« عادة التنبؤات الخاصة بالإستثمارات تبين لنا المقاصد المستقبلية للمؤسسة بالإطلاع على الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة مستقبلا لبقاء المنشآت وتنمية نشاطها لتحسين النتائج.»[1]

4- مراقبة الموازنة:

مراقبة الموازنة تنطوي وظيفتها على تلك الأنشطة التي تصمم لكي تجبر الأحداث على التماشي مع الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات ، أي التأكد من أن التنفيذ مطابق لما أريد له أن يكون وهذا الهدف هو الذي استدعى وجود وظيفة مراقبة التسيير أساسا ، وأدى إلى ظهور أداة الموازنة وهي أداة معروفة ومستعملة بكثرة في كبريات المؤسسات ذات النمط التسييري اللامركزي والإداري بالأهداف.[2]

عادة ما تلجأ البنوك إلى مراقبة الموازنة، والهدف من ذلك هو توضيح مميزات مراقبة الموازنة في البنوك في كل مرحلة من مراحل تنفيذها.

وما يلاحظ أن أغلب البنوك التي قامت بإدخال تسيير الموازنات بدأت بوظيفة الإستغال ، هذه الأولوية التي حظي بها الاستغلال تعتبر عادية لأن تلبية رغبات الزبائن هو الهدف الأساسي، فضلا عن ذلك تنبؤات النشاط فيما يخص جمع الموارد (الودائع) ومنح القروض تشكل جزء هام في توازن ميزانية البنك.

5- مزايا الموازنة التقديرية وحدود الإنتفاع بها:

للموازنة التقديرية مزايا وعيوب نذكرها فيما يأتي:

أ- مزايا الموازنة التقديرية:

إن اتباع البنك لنظام الميزانيات التقديرية يوفر له الفوائد التالية:

* وضع خطط واضحة وتحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج.

[1] - صافي خالص صالح : مرجع سبق ذكره ، ص 27.

[2] - صافي خالص صالح: نفس المرجع، ص 29.

* التزام كل فرد من أفراد الإدارة بالتفكير بوضع الخطط المناسبة للقيام بدوره وتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه لكي يستطيع أن يساهم بالشكل المطلوب منه للوصول إلى أهداف البنك.
* اشراك وإلزام كافة المستويات بالمساهمة في العملية التخطيطية.
* تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطط المرسومة.
* ترجمة أهداف المؤسسة وأهداف الأقسام المختلفة إلى أهداف رقمية محددة ترتبط بجدولة زمنية محددة.

ب- حدود الانتفاع من الموازنة التقديرية:

رغم هذه المزايا إلا أنه يجب أن ندرك بأن الميزانية التقديرية لا تعتبر علاجا لجميع نواحي النقص بل هي أداة إدارية لها حدود ينتفع بها وأن ذلك يتوقف على جملة من العوامل منها :

- لما كانت الميزانية التقديرية تعد على أساس التنبؤات والتوقعات لذلك فإن قوة أو ضعف البرنامج الموضوع للميزانية التقديرية يتوقف على صحة هذه التنبؤات والتقديرات.
- إن العوامل والظروف تتغير وإن التقديرات التي تبنى اليوم على أساس ظروف أو عوامل سائدة في الوقت الحاضر يجب أن تعدل وتبدل الظروف والعوامل التي على أساسها تم وضع التقديرات.

وأخيرا هناك بعض الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى إضعاف نظام الموازنة التقديرية منها :

* عدم كفاءة النظام المحاسبي (المالي والتحليلي) في البنك.
* عدم وجود أو عدم كفاءة الدراسات المتعلقة بالسوق والمستهلكين.
* انعدام روح التعاون التي ينبغي أن تسود في المستويات الإدارية المختلفة.
* عدم القدرة على تحليل النتائج واستقصاء أسباب الاختلاف والانحرافات وانعدام المرونة في التقديرات التي توضع ، وعدم مراجعتها من وقت لآخر بغرض جعله متطابقة مع التغيرات التي تحصل في الظروف والعوامل التي تحيط بالبنك (العوامل الداخلية والخارجية).

المبحث الثالث: تقويم أداء البنوك التجارية:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مفاهيم ، وأهمية الأداء، وخاصة الأداء المالي الخاص بالبنوك التجارية، فضلا عن تحديد أهم المؤشرات المالية، والتي يمكن استخدامها للحكم على مدى كفاءة أداء هذه المنشآت، وصواب القرارات المتخذة في صياغة سياساتها الاستثمارية والتمويلية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء :[1]

يعد الأداء من أهم المصطلحات الجذابة التي تحمل بين طياتها نكهة العمل وديناميكية، والجهد الهادف وهو يقترح فصل للعمل الجيد عن السيء ، وإنه يتيح للمديرين تقييمه كما لو كان إجراءات فنية غير سياسية، وبذلك أصبح الأداء من المفاهيم الأساسية للمديرين، والذي من خلاله يمكن تحديد مدى نجاح البنك، وفعالية وهناك عدة تعريف يمكن ذكرها فيما يلي:

* **تعريف Weiner and money:** " الأداء دالة للمؤشرات والخصائص المنظمة، إضافة إلى خيارات قادة المنظمة"

* **تعريف Miller and bromiely :** " الأداء دالة للمؤشرات والخصائص المنظمية، إضافة إلى خيارات قادة المنظمة".

* **تعريف Westers dictionary :** " عرف الأداء بأنه القيام بتنفيذ جرء من العمل، أو كله وتحقيق النجاح فيه".

تعاريف أخرى : وقد عرف البعض الأداء من المداخيل المرتبطة به :

- **مدخل الهدف :** يفترض هذا المدخل أن البنوك تسعى لتحقيق أهداف أولية متماثلة، أي أن الأداء هو بلوغ البنك لهدفه.

- **مدخل موارد المنشأة:** يؤكد هذا المدخل على أن العلاقة بين المنشآت وبيئتها، ويعتبر الأداء بأنه قدرة البنك في الحصول على موارده الثمينة والعمل على إدامتها.

- **مدخل العملية:** يعتبر هذا المدخل أن الأداء ما هو إلا انعكاسا لسلوك المساهمين في البنك.

- **مدخل المقوم:** الأداء تقييم المقوم باستخدام الكفاءة الفعالية، أو أي عامل اجتماعي آخر، لذا فإنه من الممكن أن يكون أن أداء البنك جيد في بعض الأحيان، وضعيف في أحيان أخرى، حسب وجهة نظر المقوم وطموحه.

- **تعريف pollity :** قد عرف الأداء من خلال معايير فعالية الكفاءة الاقتصادية، وقد بين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا، لأن من المحتمل أن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفاعلية، ولتحقيق الكفاءة الأعلى من المحتمل أن يكون هنالك إنفاق أكثر.

[1] – حسن حسيني، فلاح حسن عادي، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، مرجع سابق ، ص 221.

- تعريف الأداء من وجهة نظر القانون:

الأداء هو أداء الفعل المطلوب المحدد المطلوب المحدد بموجب العق، وإن تأثير الأداء الناتج هو إلزام الشخص المكلف بأداء الفعل لأي مسؤولية تعاقدية مستقبلية. وإن كل طرف من أطراف العقد ملـــزم بأداء التزامه استنادا للبنود المنصوص عليها.

المطلب الثاني: مجالات الأداء الرئيسية[1]

يتطلب من الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية، بحيث تعكس أهداف البنك المهمة، وتشتمل على الجوانب الخاصة بوحدة العمل، أو البنك ككل، التي يجب عليها العمل بفعالية من أجل تحقيق النجاح لهذا البنك.

وتشير المصادر إلى عدد من المجالات الرئيسية للأداء يمكن تحديدها فيما يلي:

1- الربحية:

ضمن هذا المجال يتم تحديد مؤشرات جديدة للقياس منها، العائد على الموجودات، العائد على حق الملكية، هامش الربح الصافي على المبيعات.

2- المركز السوقي:

يمثل هذا المجال بالحصة السوقية التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمـــة للتعبيـــر عـــن أداء البنك، فهي تشير إلى فاعلية استراتيجية البنك، أو منتوجاته، أو برامجه، مقارنـــة بأعمـــال المنتوجـــات والبرامج الخاصة بالمنافسين.

4- أداء العاملين وميولهم:

هو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين المشتغلين، وتنظيم جهودهم للمحافظة علـــى الميـــول الإيجابية للعاملين اتجاه عملهم، واتجاه البنك.

ويمكن قياس تلك الميول أو الاتجاهات بشكل غير مباشر، عن طريق البيانات المتعلقـــة بنســـب الغياب، ودوران العمل.

5- المسؤولية العامة:

وضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح البنك في تحمل مسؤولياته نحو العاملين، والموردين، والمجتمع المحلي، بمعنى آخر تقويم دور البنك في توفير حاجات أفراد المجتمع، ورغبـــاتهم وذلك من خلال أعمال تؤدي إلى تعزيز التصور العام عن البنك.

[1] - حسن حسيني فلاح وآخرون ، مرجع سابق ، ص 222.

6- قيادة المنتوج:

هو المجال الذي يقوم فيه المسؤولون على إدارة كل الشؤون الهندسية، والإنتاج والتسويق والشؤون المالية، وفي جميع وحدات العمل، بتقويم التكاليف، والجودة، والمركز السوقي لكل منتوج من المنتوجات الحالية والمنتوجات المخطط لها سنويا.

7- تطوير الأفراد:

ضمن هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة، لتقويم الأسلوب الذي يتبعه البنك في سد الاحتياجات الحالية، والمستقبلية، من القوى العاملة.

8- الموازنة بين أهداف المدى القريب وأهداف المدى البعيد:

ضمن هذا المجال يجب أن يقوم البنك بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية، للتأكد من أن الأهداف على المدى القريب لا يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار ضمن المدى البعيد.

9- الإبداع:

يتمثل هذا المجال بقيام البنك بأعمال تؤدي إلى تطوير المنتجات، والخدمات الحالية، إلى أخرى جديدة، كما يعد الإبداع بأنه التغير المستمر للبنك، تحقيقا للتكيف الذي هو أكثر حسما في تحديد بقائه واستمراره، كما يتضمن هذا التغير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر في البنك كالمهمات وتكنولوجية الأفراد.

10- الموارد المادية والمالية:

ظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة البنك، والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية، المتاحة لها، وبين كفاءة استخدامها، بغية التعرف على الإنحرافات وتحديد مسبباتها، وذلك ما يتم عادة بالمقارنة بين نتائج المحققة وبين الأهداف المرسومة للبنك وخلال مدة زمنية معينة.

11-أداء العاملين وتطويريهم:

ويعد هذا المجال معيارا لتقييم أداء المديرين وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المديرين إلى المستوى المطلوب من الكفاءة.

المطلب الثالث: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء وسيلة لتقييم فاعلية القرارات التي تصنعها، كما يعد قياس الأداء وسيلة للحكم على نتائج عمل البنك، وفيما إذا كانت جيدة، أو رديئة، هذا وتتوقف أدوات القياس على طبيعة المنشآت التي يراد قياس أدائها، إضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها، وفي أدناه بعض المقاييس المستعملة في قياس الأداء.[1]

1- مقاييس الأفراد :

ويتضمن نطاق العمل إنتاجية العاملين، ونفقات البحث، والتطوير لكل عامل من العاملين.

2- المقاييس السوقية:

وتتعلق هذه المقاييس بالأنشطة السوقية، المتمثلة بالمبيعات المتحققة لكل شهر ومقدار الإرادات المتزايدة.

3- مقاييس القيمة المضافة:

اقترح Hofer ثلاثة مقاييس لقياس أداء البنك، ترتكز جميعها على القيمة المضافة وهي تعد محاولات ما يقدمه البنك للمجتمع بشكل مباشر بحيث :

- القيمة المضافة هي الفرق بين القيمة المبيعات وبين تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة.

- العائد على القيمة المضافة يعبر عنه بناتج قسمة الأرباح الصافية قبل خصم الضرائب، على القيمة المضافة، ثم تحويل ذلك إلى نسبة مئوية ويعتقد Hofer أن العائد على القيمة المضافة يمثل أفضل مقياس ممكن أن يقيس أداء البنك، على صعيد صناعات مختلفة إذا ما قورن بغيره من المقاييس المستخدمة حاليا. وفيما يلي جدول يوضح مقاييس القيمة المضافة

جدول رقم (03-05) : مقاييس القيمة المضافة لأداء المنشآت المالية والمصرف

خصائص الأداء	بعض المقاييس التقليدية	المقاييس الجديدة المقترحة
- النمو	- قيمة المبيعات، كمية المبيعات، قيمة الموجودات.	- القيمة المضافة.
- الكفاءة	- الربع الإجمالي، الربع الصافي، نسبة صافي الربح إلى قيمة المبيعات.	- العائد على القيمة المضافة.
- استغلال الموجودات	- رأس مال نصيب السهم من الإرادات.	- نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار.

المصدر: حسن حسني، مؤيد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 223.

[1] - أحمد المصرفي، إدارة أعمال البنوك التجارية، مؤسسة كتاب الجامعة، الإسكندرية، 1991، ص 120.

4- مقاييس الفعالية:

تعني الفاعلية درجة تحقيق البنك لأهدافه المحددة الرئيسية، والفرعية، ويوضح هذا القياس درجة الانحراف عن الأهداف المحددة، مما يساعد في إمكانية تلاشيها مستقبلا، وتظهر أهمية الفاعلية في كونها مقياس النجاح، وتقدم البنك، وقدرته على تحقيق أهدافه.

5- مقاييس الإنتاجية:

يرتبط مفهوم الإنتاجية بالعلاقة بين المنتوجات (المخرجات) من جهة، وبين عناصر الإنتاج (المدخلات) من جهة أخرى، والتي ساهمت في إنتاجها أي تمثل النسبة من المدخلات والمخرجات خلال مدة زمنية معينة.

6- مقياس الكفاءة:

تعني بالكفاءة الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات، والمخرجات، كما هو أيضا انجاز الكثير بأقل ما يمكن.

ومن هنا يمكن الأستنتاج بأن مفهوم الكفاءة يسير في اتجاهين :

الأول: هو القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من المدخلات محددة.

والثاني: هو القدرة على تحقيق الحجم نفسه من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات.

7- المقاييس المالية:

ترسم هذه المقاييس صورة لأداء البنك خلال السنة الحالية، مما يسهل مقارنتها بالسنوات السابقة، ولكن يمكن أن تكون هذه الأرقام خادعة، إذا حصل فيها تلاعب، بحيث يعطي صورة زائفة عن أداء أي بنك.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء[1]

هنالك العديد من العوامل المؤثرة في أداء البنك، قد يكمن البعض داخل البنك، والبعض الآخر يكمن خارجه، ومن تلك العوامل ما يكون ضمن نطاق سيطرة الإدارة، ومنها ما هو خارج نطاق تلك السيطرة، ومن أهم هذه العوامل نذكر:

[1] – حسن حسيني، فلاح حسن عادي، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، مرجع سابق ، ص 231.

1- العوامل المنظمية:

يعتبر الحجم والتكنولوجيا، من بين المحددات المنظمية الهمة، المؤثرة في البنك، إذ يقلل الحجم الكبير للبنك من التأثير الذي قد يمتلكه أي فرد من الأفراد العاملين فيها، أو في خارجه، لذا فإن تغير الإدارة العليا لن يكون له تأثير كبير في أدائه، مقارنة بالبنوك الصغيرة الحجم، ويمكن للمنشآت الكبيرة أن تحقق إنتاجا أكبر، وربحية أعلى، أي أن هناك علاقة إيجابية بين حجم البنك وربحيته.

أما بالنسبة للتكنولوجيا، فهي تحدد الطريقة التي يستخدمها البنك لتحويل المدخلات إلى مخرجات فالتكنولوجيا تؤثر في إنتاجية البنك اعتمادا على متغيرين هما: المبيعات، والتركيز.

إذ يشير مقدار المبيعات، إلى طبيعة ومستوى النشاط الاقتصادي داخل القطاع، وهو أيضا انعكاس لمستوى النجاح فيه، أما التركيز فيعتمد على المنافسة القطاعية، حيث تعكس هذه المنافسة درجة اعتمادية البنك داخل القطاع على التغيرات البيئية.

3- التعويض الإداري:

سعت العديد من الدراسات لإيجاد العلاقة بين ما تدفعه الإدارة للعاملين، وبين أداء البنك، وقد توصلت إلى أن أداء البنك يعتمد على جهود العاملين، فالتعويض يرتبط إلى حد ما بالإنتاجية وأن حجم البنك يعد العامل الحاسم، والمؤثر في مقدار التعويض الذي تدفعه الإدارة للعاملين، أي كلما ازداد حجم البنك، كلما ازداد مقدار التعويض المدفوع للعاملين، مما يؤدي الزيادة في إنتاجية البنوك، وبالتالي ارتفاع مستوى أدائها.

4- طبيعة الإدارة:

من خلال دراسة البنوك التي تسيطر الإدارة، مقابل التي يسيطر عليها المالكون فقد تتبين أن مجموعة البنوك التي يسيطر عليها المالكون تفوقف في أدائها على تلك البنوك التي تسيطر عليها الإدارة، إذ أن البنوك الأولى – المالك – تحقق عائد على الاستثمار أعلى ، وأن تخصيص الموارد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي يسيطر عليها الإدارة، بسبب كون المدرين أقل استعداد للمخاطرة من المالكين.

ويقصد بهذا العامل، العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل البنوك، ومسألة النجاح الإداري تتضمن ثلاث وجهات نظرا:

- وجهة النظر الأولى : النجاح الإداري يحسن مستوى أداء البنوك.
- وجهة النظر الثانية: النجاح يعطل الأداء.
- وجهة النظر الثالثة: النجاح لا يمتلك أي تأثير في الأداء ، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن النجاح لا يمتلك تأثير، أو أن له تأثير ضئيل جدا فيه.

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء أهدافه والمخاطر التي يواجهها:

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء[1]

- اكتشاف الإنحرافات ومعرفة أسبابها لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها.
- ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام البنك لمواردها المتاحة.
- التأكد من تحقيقا التنسيق بين مختلف أوجه نشاط البنك.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء [(2)]

- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل.
- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي.
- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء
- إشعار الموظف بالمسؤولية.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- الكشف عن احتياجات التدريب والرسكلة.

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

يمكن الأداء في البنوك خاصة والمنشآت الاقتصادية من خلال تطبيق الأنظمة التالية:

1- نظم الموازنات التقديرية:

ويعد هذا النظام وسيلة ممتازة لتقييم الأداء ، خصوصا الموازنات المرنة، والتي تعد خطة للرقابة، مصممة لتكون مفيدة، وتستخدم هذه الموازنات لتقييم الأداء على مستوى البنك ككل، أو على مستوى قسم معين.

2- نظم محاسبة التكاليف المعيارية:

يتم تقييم الأداء من خلال تحليل الفرق بين التكلفة الفعلية، والتكلفة المعيارية التي أصبحت أساسية للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء ومن إتخاذ الخطوات الصحيحة عند القيام بالأنشطة والأعمال.

[1] - حسن حسيني، فلاح حسن عادي، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، مرجع سابق ، ص 240.

3- نظم الإدارة بالأهداف :

يتم تقييم الأداء عن طريق اعتماد الإدارة للأهداف حسب المراحل الآتية:

أ- تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة وكذلك مؤشرات لقياس إنجازها.

ب- تتبع نسب تحقيق الأهداف ومنح المكافآت والعلاوات الإنتاجية على أساس هذه النسب.

ج- تقييم الأهداف وإعادة تحديدها في ضوء نسب تنفيذ الأهداف والظروف المستجدة.

4- النسب المالية:

بدأ استخدام هذه النسب من قبل الإدارات الداخلية للمنشآت ولتقييم أدائها وللتخطـيط أي أن هـذه النسب يمكن استخدامها من قبل جهات رقابية وأيضا من قبل جهات داخلية لتقييم الأداء، والإدارة يمكن أن تستخدم هذا الأسلوب لتقييم الأداء الشامل للبنك أو لتقييم أداء معين.

الفرع الرابع: المخاطر التي تواجهها البنوك التجارية

أ- مخاطر الإئتمان:

يرتبط هذا النوع من المخاطر بجودة الأصول واحتمالات العجز عن السداد ، وهنـاك صـعوبة كبيرة تواجه عملية تقييم نوعية الأصول بسبب ندرة المعلومات المتاحة.

وتركز مخاطر الإئتمان على القروض لأنها تخضع لأعلى معدلات العجز عن السداد، وتقوم معظم النسب على فحص صافي خسائر القروض والقروض المتعثرة.

ويساوي إجمالي خسائر القروض قيمة المبالغ التي تم شطبها بالفعل نتيجة عدم إمكان تحصـيلها خـلال الفترة.

وبالنسبة للقروض المتعثرة فإنها تلك القروض التي يواجه فيها المقترضون بعض المشكلات فـي رد القروض، ولذلك يجب أن تقوم إدارة البنك بتبويب القروض حسب نسبة المخاطر التي تواجهها فنسبة الخطورة في بعض أنواع القروض تزيد عن البعض الآخر.

وينظر المحللون إلى احتياطات لابنك لتقييم مدى قدرتها على مقابلة خسائر القروض، وإذا كانت جـودة الأصول ضعيفة فإن البنك يحتاج إلى احتياطي كبير لأنه سوف يحتاج إلى مقابلة العديد مـن القـروض المتعثرة، وكذلك فإنه يجب أن تقوم البنوك بفحص ملفات الإئتمان لديها لتقييم جودة بعض القروض

ب- مخاطر السيولة:

تظهر هذه المخاطر حينما لا يستطيع البنك تلبية الالتزامات الخاصة بمدفوعاته في مواعيدها بطريقة فعالية من حيث التكلفة، وتشير مقاييس مخاطر السيولة إلى كل من قدرة البنك على اقتراض الأموال وقدرة الأصول السائلة على سدسا الاستحقاقات في مواعيد استحقاقها.

وتستخدم نسب حقوق الملكية إلى الأصول ، والخصوم إلى الأصول كمؤشرات هامة لقاعدة حقوق الملكية في البنك والقدرة على الإفتراض من سوق المال، فعلى سبيل المثال فإن البنك الذي تكون حقوق الملكية فيه أكبر من بنك آخر(أي تكون نسبة الرفع المالي لديه أقل من البنك الآخر) تكون لديه فرصة أكبر للحصول على المزيد من القروض وذلك لان احتمالات عدم قدرته على سداد التزاماته تكون أقل

وكذلك البنك الذي يعتمد بدرجة أقل على الإستثمارات شبه المضمونة مثل أذون وسندات الخزانة والسندات الحكومية وغيرها، فإن يمكن إصدار كميات أكبر من الأصول الجديدة في هذه الصورة، وفي المثالين السابقين فإن تكلفة الإقتراض تكون أقل مقارنة بالبنك الذي يعمل بصورة معاكسة.

ويلاحظ أنه كلما زاد حجم الودائع الأساسية كلما قلت إلى متطلبات التمويل، والودائع الأساسية هي الودائع المستقرة والتي غير حساسية بالنسبة لمعدلات الفائدة مثل الودائع ذات الفترات قصيرة الأجل، كما ترتبط السيولة بنوعية الأصول.

وتستخدم الأصول النقدية في تلبية عمليات السحب التي يقوم بها العملاء والمتطلبات الخاصة بالإحتياطي القانوني أو للحصول على خدمات من منشآت مالية أخرى، وتحاول البنوك قدر الإمكان تقليل الممتلكات النقدية لأنها لا تكتسب أي فائدة، وهكذا فإن الأصول السائلة تتكون من الأوراق المالية غير المرهونة والقابلة للبيع، والأموال قصيرة الأجل وأذون وسندات الخزانة والسندات الحكومية التي يمكن بيعها بسهولة والأوراق المالية التي يتم شراءها في ظل اتفاقية لإعادة بيعها.

وتوفر القروض أصول سائلة للبنك بطرقتين :

الأولى : التدفقات النقدية من الفائدة وأصل القرض والتي يمكن أن تستخدم لتلبية التدفقات النقدية الخارجة.

الثانية: هناك بعض القروض التي يسهل تسويقها وبيعها لمؤسسات أخرى.

وأخيرا فإن الإستثمارات طويلة الأجل تعتبر أقل سيولة لأنها تحمل مخاطر كبيرة تتمثل في إمكانية انخفاض أسعارها، وعادة ما ترغب البنوك في جني الأرباح الرأسمالية عندما تزيد أسعار الأوراق المالية السوقية عن قيمتها الدفترية.

ج- مخاطر معدل الفائدة:

وهي تتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية للتغيرات التي تطرأ على مستوى معدلات الفائدة، ويصبح الأصل والالتزام حساسا بالنسبة لمعدل الفائدة إذا كان من الممكن إعادة تسعيرة في فترة زمنية معينة، ويقصد بإعادة التسعير التغير في التدفق النقدي المصاحب لأحد عناصر الأصول والخصوم، فعلى سبيل المثال يمكن إعادة تسعير أحد الأصول إذا كان ميعاد استحقاقه أو معدل فائدته يتغير آليا كل فترة، وكمثال أوضح قيام قيام البنوك بإصدار سندات بفائدة تساوي سعر الفائدة على أذوان الخزانة + 1% ، ولأن فائدة أذوان الخزانة تتغير بصفة مستمرة كل فترة معينة، لذلك فإن الفائدة المسددة تتغير حسب هذا الأمر، ويمكن التعرف على احتمالات تغير صافي الدخل من الفائدة للبنك من خلال قياس موقف حساسية كل من الأصول والخصوم التي يمكن أن يعاد تسعيرها خلال فترة زمنية مماثلة.

ويتم قياس الفرق المالي بين الأصول الحساسة اتجاه معدل الفائدة والخصوم الحساسة اتجاه معدل الفائدة وذلك لمدة 30 يوم ، وأيضا من 30 إلى 90 يوم، وهكذا حتى تصل إلى عام كامل، وإذا كان هذا الفرق موجبا فإن ذلك يعني أن الأصول الحساسة أكبر من الخصوم الحساسة ويتأثر صافي دخل الفوائد سوف يتأثر بعلاقة عكسية مع التغير قصير الأجل، ويرتفع صافي دخل الفائدة في حالة ارتفاع معدل الفائدة قصيرة الأجل ويرتفع صافي دخل الفائدة في حالة انخفاض معدل الفائدة قصيرة الأجل.

د- مخاطر التشغيل :

وتشير إلى كفاءة إدارة التكلفة عند أداء الأنشطة في البنك، وقد سبق وأن اشرنا إليها وهي تشمل الرقابة على التكاليف والإنتاجية والتركيز على بعض المؤشرات التي تقسي نصيب العامل من إجمالي الأول أو نصيب العامل من إجمالي المصروفات، ومع ذلك فإن هذه المؤشرات لا تتيح قياس احتمالات الاحتيال والتزوير اليت قد تحدث من بعض الموظفين.[1]

ه- مخاطر رأس المال :

وتكمن في احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته، ويحدث هذا الموقف عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك على مستوى أقل من القيمة السوقية لإلتزامات البنك إلى تسهيل جميع أصوله فلن يكون قادرا على سداد جميع التزاماته وبالتالي تتحقق خسائر لكل من المودعين والدائنين.

وهكذا ترتبط مخاطر رأس المال بمخاطر جودة الأصول وجميع مخاطر البنك التي سبق الإشارة إليها، وكلما زادت المخاطر التي تحملها البنك كلما زاد مقدار رأس المال المطلوب لكي يتمكن من مزاولة نشاطه، كما تتأثر مخاطر رأس المال بسياسة توزيع الأرباح التي يتبعها البنك (أي مقدار الأرباح التي يوزعها ومقدار الأرباح المحتجزة).

[1] – حسن حسيني، فلاح حسن عادي، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، مرجع سابق ، ص 244.

خاتمة الفصل الثالث:

إن مراقبة التسيير تعد ذات أهمية بالغة ومن خلال أدواقها المختلفة من موازنات تقديرية، والتحليل المالي، لوحة القيادة تسمح بالتنسيق بين أصناف مختلف مراكز المسؤوليات من جهة والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى.

ومنه فمراقبة التسيير تسمح بالتأكد من الوسائل المتوفرة هل هي كافية وناجحة لتحقيق أهداف البنك التجاري.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية

المبحث الأول: تقديم البنك

المبحث الثاني: دراسة وكالة البنك الخارجي BEA

مقدمة الفصل التطبيقي

لمحاولة الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي والوصول إلى معرفة أهمية وظيفة مراقبة التسيير في البنوك والدور الفعال الذي يقوم بها هذا النظام، وقع اختيارنا على وكالة البنك الخارجي بالمدية التي تعتبر كفرع تابع للمقر الرئيسي.

من خلال ما وجدناه من دراسات سابقة حيث تم التطرق فيها إلى تقديم وكالة البنك من نشأة، تعريف هيكله التنظيمي وكذا أهدافه ووظائفه بالإضافة إلى ما تم عرضه من الرقابة الداخلية في البنوك التجارية. وما تم تطبيقه من أدوات مراقبة التسيير، تحليل مالي وموازنات تقديرية على نشاط الوكالة وتختم هذه الدراسة بتقييم أداء الوكالة.

المبحث الأول:تقديم البنك

لقد احتل النظام البنكي منذ فترات طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية، وازدادت أهميته مع التطورات الهامة على الاقتصاد الوطني من جهة ومع التحولات العميقة التي شهدها المحيط الوطني من جهة أخرى.

يعتبر البنك الخارجي الجزائري beaعنصرا هاما في الجهاز المصرفي في الجزائر وفيما يلي سنتطرق إلى نشأته وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري

تأسس البنك الخارجي الجزائري بالمرسوم رقم 27-204 في الفاتح من أكتوبر سنة 1967، برأس مال قدره 20مليون دينار جزائري، وقد ورث (5) خمسة بنوك أجنبية وهي:

1. القرض الليوقي crédi lytoncis
2. المؤسسة العامة sociéte général
3. قرض الشمال crédit du nord
4. البنك الصناعي الجزائري banque industrielle de l'algerie et de mediterannée
5. بنك بركيلز arclays bank

ولم يحصل البنك على هيكله النهائي إلا في جوان 1986، وأصبح مستقلا بموجب القانون رقم 89/01 الصادر في 12 جوان 1988، وفي 05 فيفري تحول البنك إلى مؤسسة ذات أسهم مع حفاظه على الهدف الذي حدده قرار 01أكتوبر 1967.

وقد ورث البنك مجموعة فعاليات لعدة مؤسسات مالية،[1]بالرغم من أنه ينتمي إلى القطاع العمومي فإنه يعمل وفقا للقانون التجاري، وبالتالي قواعد المنافسة إضافة إلى نزعته الأولية الخاصة والمتمثلة في التجارة الخارجية، ويدخل في جميع العمليات البنكية، ولقد كان تأسيسه بمثابة الحلقة الأخيرة في إجراءات تأميم البنوك.

وفي هذا البنك قسمان، واحد للإئتمان (ودائع وإقراض) والثاني للعمليات الأجنبية، وينظم تمويل التجهيز المقرر في الخطة، بالإضافة إلى مواضيع النفط والتعدين، وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970فلديه حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميادين المحروقات (سونطراك،نفطال) والكيماوية والبتروكيماوية، والتعدين والنقل البحري ومواد البناء وهو الذي يمدها بالقروض وتمويل وتطوير حقول حاسي الرمل وحاسي مسعود، وإنشاء أنابيب النفط والغاز ومصافي سكيكدة وعنابة وسطيف ومصانع الإسمنت في الشلف والحجار وفي الحصول على ناقلات النفط والغاز،...الخ.

[1]مصلحة المحاسبة،وكالة المدية 2008

بالإضافة إلى المقر الرئيسي بالعاصمة فان له 8 مديريات جهوية و74 فرع.

المطلب الثاني : أهداف البنك وهيكله التنظيمي:

أولا – أهداف البنك: للبنك عدة أهداف يسعي إلى تحقيقها من خلال ما يقوم به من وظائف وأعمال ومن بين هذه الأهداف نذكر منها:

1. تحفيز وتشجيع وتمويل العمليات التجارية معه باقي بلدان العالم.
2. تسهيل تنمية الإصلاحات بين الخارج والجزائر.
3. يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية.
4. ضمان التنفيذ أكيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول، والعمليات المحلية.

ثانيا – هيكله التنظيمي: ويوجد فيه:

المديرية العامة لإدارة الوسائل: ويتمثل دورها في الإشراف على كل ما يتعلق بعمال البنك، من أجور ومنح واقتطاعات...الخ، كما يهتم بالجانب التكويني للعمال كتنظيم دورات تكوينية، وكذا تربصات خاصة بكافة العمال وهذا من أجل تطوير البنك.

كما نجد في هذه المديرية الفرعية مديرية خاصة بالشؤون القانونية وتكمن مهمتها في دراسة كافة النزاعات المتعلقة بالبنك من مشاكل، مثل استرداد القروض ومشاكل العقارات...الخ.

المديرية العامة لإدارة التنمية: وتعمل على إعداد ودراسة كافة المؤشرات المالية الخاصة بالبنك، من إعداد القوائم المالية والميزانيات ومختلف العمليات الخاصة بالخزينة، كما تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطوير النظام المصرفي، وكذا مراقبة التسيير داخل البنك.

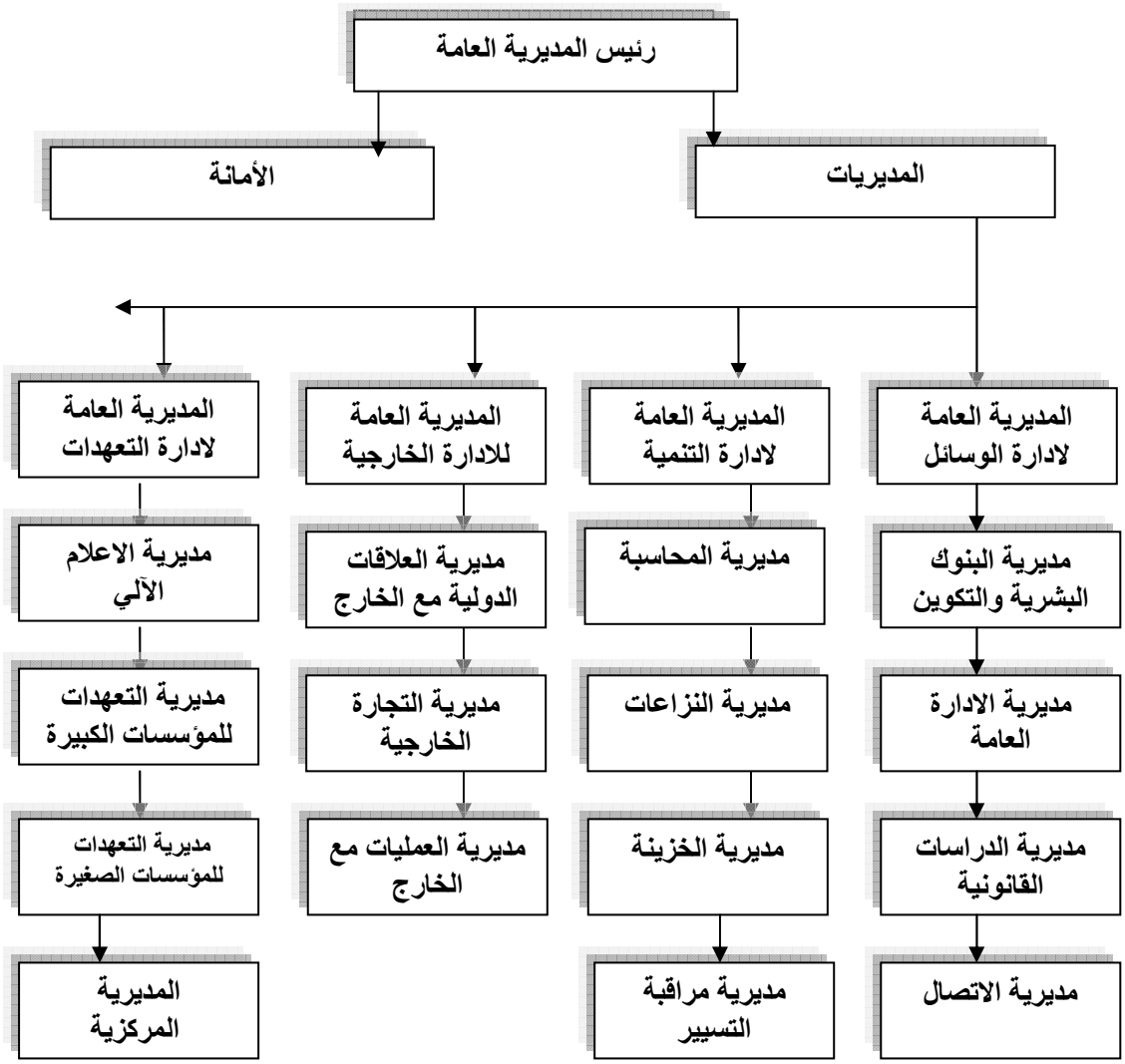
المديرية العامة للإدارة الخارجية: ويكمن دور هذه المديرية في كل ما يتعلق بالملفات الخاصة بالتجارة الخارجية، وكذا كل العلاقات مع مختلف البنوك الأجنبية الأخرى.[1]

المديرية العامة لإدارة التعهدات: ويكمن دورها في دراسة كافة الملفات الخاصة بالمشاريع والقروض سواء كانت طويلة أو متوسطة الأجل، وفق الإستراتيجية المتبعة من طرف مجلس إدارة البنك.

[1] مصلحة المحاسبة، وكالة المدية 2008

والرسم التالي يوضح مختلف المديريات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

الشكل رقم (04-01)الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري B.E.A



المبحث الثاني:دراسة وكالة البنك الخارجي:

المطلب الأول: تعريفه وهيكله التنظيمي

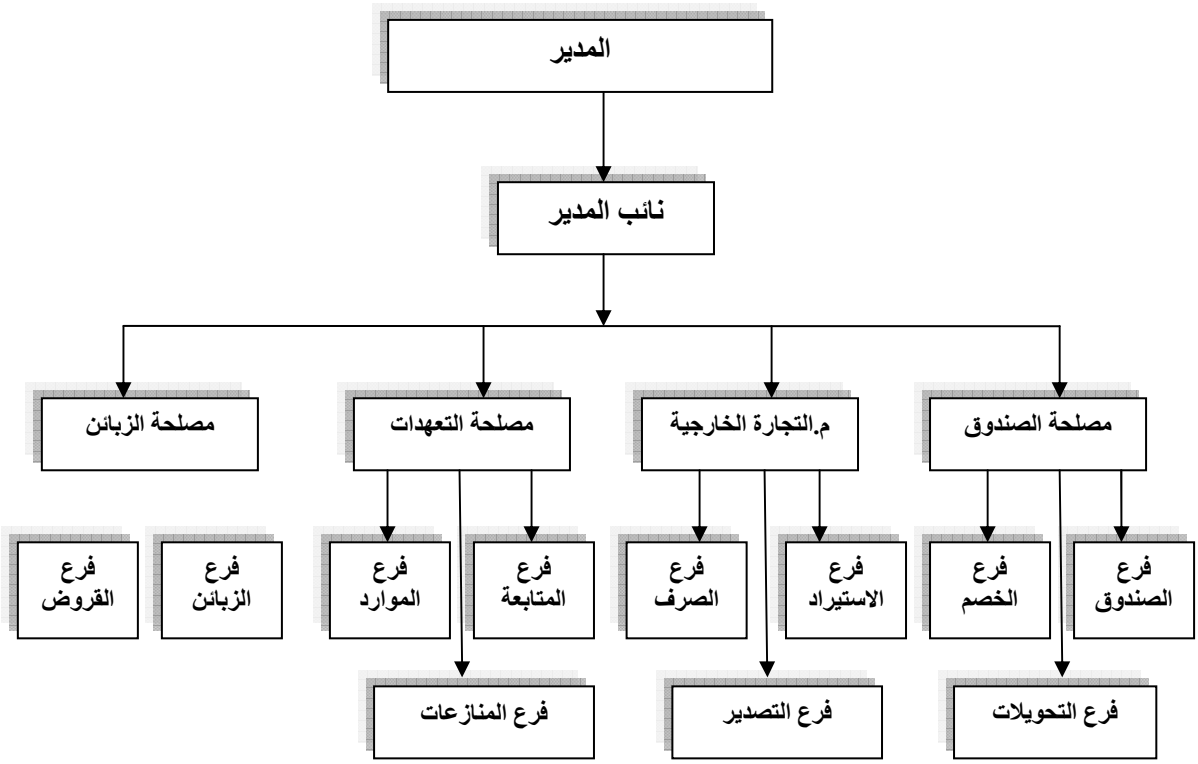
أولا: تعريف الوكالة : وكالة البنك الخارجي بالمدية من يبن ثمانية وكالات تابعة للمديرية الجهوية بالبليدة، تأسست سنة 1982 بهدف توسع مجال نشاط وخدمة زبائنه الموجودين بالولاية.

ثانيا:هيكله التنظيمي: تتواجد بالوكالة المصالح التالية:

1. مصلحة الصندوق: وتنقسم إلى المصالح الفرعية التالية:
   - عمليات التحويلات
   - عمليات الخصم
   - عمليات السحب والدفع
2. مصلحة التجارة الخارجية: ومن بين مهامها :
   - عمليات التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد)
   - عمليات الصرف
3. مصلحة التعهدات: تقوم هذه المصلحة ب:
   - الاهتمام بقضايا المنازعات
   - التحصيلات المختلفة
   - متابعة التعهدات
4. مصلحة الزبائن: وتقوم ب:
   - دراسة القروض
   - الاهتمام بالزبائن

والشكل رقم(04-02) يبين ما تم التطرق إليه:

الشكل رقم (04-02) الهيكل التنظيمي لوكالة المدية



المطلب الثاني: أهداف البنك

أولا: أهداف البنك :ومن بين أهداف البنك(وكالة المدية) نذكر مايلي :

1. تقديم أحسن الخدمات لمختلف الزبائن.
2. تحقيق معدل الربح.
3. تمويل التجارة الخارجية.
4. المساهمة في التطور الاقتصادي.

ثانيا: وظائف البنك: إنطلاقا من الهيكل التنظيمي للوكالة[1] يمكن شرح وظيفة كل قسم بدءا بمصلحة الصندوق المتعلقة خصيصا بفتح الحسابات وتسييرها فتمر العملية بعدة مراحل انطلاقا من فتح الحسابات سواءا الخارجية أوالحسابات لأجل ومتابعتها تسييرها من خلال مراقبة عمليات السحب والتمويل، حتى عملية إقفال الحسابات.

أما فرع الموارد فيعتمد أساسا على الودائع سواءا، الودائع تحت الطلب أي الودائع الجارية لذلك يقوم البنك بتسيير مختلف وسائل الدفع من:

السند بالأمر: هو أصلا ورقة تجارية تحرر بين شخص معين بدفع مبلغ معين إلى شخص آخر في تاريخ لاحق يسمى تاريخ الاستحقاق، وعلى هذا يمكن أن نستنتج أن السند بالأمر هو وسيلة قرض حقيقية.

السفتجة: هي عبارة عن ورقة تجارية تظهر ثلاثة أشخاص في أن واحد مثلا الشخص (أ) يشتري بضاعة من الشخص (ب)وكان على هذا الأخير دين إلى الشخص(ج)،فهنا يمكن للشخص (ب) أن يحرر وثيقة تجارية ويأمر بالدفع لذلك يسمى بالساحب، يأمر فيها الشخص (أ) بدفع ذلك المبلغ ويسمى المسحوب عليه وهو بالدفع للسيد (ج) أي المستفيد، ويحق لحامل هذه الورقة إدخالها في التداول.

سندات الصندوق:أي يقوم الشخص بإقراض مؤسسة أموالا لأجل قصير مقابل الحصول على فائدة.

الشيك: وهو الأكثر انتشارا إلى جانب النقود طبعا.

النقود: وهي وسيلة الدفع الوحيدة تامة السيولة وهي الأكثر استعمالا من بين كل وسائل الدفع.

وكذلك من بين وظائف البنك تقديم القروض ومنها:

القروض الموجهة لتمويل عملية الاستغلال: هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة خلال فترة قصيرة لا تتعدى عادة 12 شهرا ومن بينها:

تسهيلات الصندوق:هو قرض يعطى لتحقيق صعوبات السيولة.

المكشوف:هو قرض بنكي لفائدة الزبون ليكون مدينا في حدود مبلغ معين.

[1] مصلحة المحاسبة،وكالة المدية

القروض الخاصة: توجه هذه القروض لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة، وهي ثلاثة أنواع:

1. تسبيقات على البضائع: قرض يقوم إلى الزبون لتمويل مخزون معين.
2. تسبيقات على الصفقات العمومية: قرض يقدم إلى الزبون لتمويل الصفقات.
3. كفالات لصالح المقاولين: تمنح هذه الكفالات من طرف البنك للمكتتبين، وتمنح هذه الكفالات عادة لمواجهة أربعة حالات ممكنة.

*حالة 1- كفالة الدخول للمناقصة: وتعطى هذه الكفالة لتفادي قيام الزبون الفائز بالمناقصة بتقديم نقود سائلة إلى الإدارة المعنية كتعويض في حالة الانسحاب.

* حالة 2- كفالة حسن التنفيذ : وتمنح للزبون لتفادي القيام بتقديم النقود كضمان لحسن التنفيذ الصفقة، وفق المعايير المتفق عليها.

* حالة 3- كفالة اقتطاع الضمان: وتمنح عادة عند انتهاء المشروع عندما تقطع الإدارة صاحبة المشروع نسبة من مبلغ الصفقة وتحتفظ بها لمدة معينة كضمان.

* حالة 4- كفالة التنسيق: في بعض الأحيان تقوم الإدارة صاحبة المشروع بتقديم تنسيق للمقاولين الفائزين بالصفقة، ولا يمكن أن يمنح هذا التنسيق إلا بالحصول على الكفالة من لبنك.

الخصم التجاري: هو نوع من أنواع القروض التي يمنحها البنك للزبون، وتتمثل عملية الخصم في شراء البنك للورقة التجارية من حاملها قبل تاريخ استحقاقها ويستفيد البنك مقابل شراء الورقة من ثمن يسمى بسعر الخصم.

القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستثمار: من بينها:

- القروض القصيرة الأجل
- القروض الطويلة الأجل
- القرض الإيجاري

عمليات الصرف: يمكن للبنك الحصول على فوائد من خلال سعر الصرف الخاص بسعر الشراء وسعر البيع، كما أن التغيير في أسعار صرف العملات الأخرى يمكن للبنك الاستفادة منه.

تمويل التجارة الخارجية: تتم عملية تمويل التجارة الخارجية بواسطة التمويل القصير الأجل سواء بالقروض الخاصة بتعبئة الديون الناشئة عن التصدير أو عن طريق الاعتماد المستندي وكذلك التمويل متوسط وطويل الأجل بواسطة قرض المشتري وقرض المواد والتمويل الجزافي والقرض الإيجاري الدولي.

كما أدخلت مؤخرا في البنوك عملية تقديم قروض خاصة بالعائلات كالقرض الاستهلاكي وقروض اقتناء السيارات وقروض السكن...الخ

المطلب الثالث: الرقابة الداخلية للبنوك التجارية:

أولا: أجهزة الرقابة الداخلية

من أجل التجسيد الفعال للرقابة الداخلية على مستوى البنوك، أشار القانون رقم 02-03 بتاريخ 2002/11/14 والمتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية إلى أجهزة مختصة تتولى القيام بأعمال الرقابة، كما أشار أيضا إلى تنظيم الرقابة ومستوياتها.

هذه الأجهزة تهدف للمشاركة في القيام بأعمال الرقابة وكذا العمل على نشر ثقافة الرقابة الداخلية على مستوى البنك.

1- هيئة التداول أو مجلس الإدارة:

يتكون من مجموعة من الأعضاء يتم انتخابهم من طرف الهيئة العامة للمساهمين، فهذا الجهاز يعتبر المسؤول الرئيسي أمام الهيئة العامة للمساهمين عن متانة سير عمليات البنك، وتحدد مسؤوليته وفق للصلاحيات المعطاة له، بموجب القانون الأساسي، ذات العلاقة بحيث يفترض أن تتضمن هذه المسؤوليات ما يلـــي:

أ- تحديد الأهداف ووضع الخطط التي تلتزم الإدارة التنفيذية في البنك للعمل بمقتضاها.

ب-اختيار الإدارة التنفيذية القادرة على إدارة شؤون البنك بكفاءة وفعالية.

ت-اعتماد سياسة ائتمانية مكتوبة تحدد أسس وشروط منح التسهيلات وأسس الاستثمار.

ث-مراقبة تنفيذ سياسات البنك والتأكد من صحة الإجراءات المتبعة لتحقيق ذلك.

ج- التأكد من عدم تحقيق أي عضو في مجلس إدارة البنك لأي منفعة ذاتية على حساب مصالح البنك.

ح- اتخاذ الخطوات الكفيلة لتأمين دفة المعلومات .

خ-وضع الأنظمة والتعليمات الداخلية للبنك والتي تحدد مهام أجهزته المختلفة وصلاحياتها، والتي تكفل بدورها تحقيق الرقابة الداخلية على أعمالها.

د- يقوم بتشكيل لجنة المراجعة .

ذ- يختبر مرتين في السنة على الأقل نشاط ونتائج الرقابة الداخلية.

ر- يشارك في فهم أهم المخاطر التي يمكن التعرض لها وتحديد الطريقة التي يتم تقييمها بها والتحكم فيها.

2- لجنة المراجعة أو لجنة التدقيق:

يتم إنشاؤها من قبل هيئة التداول طبقا للمادة 02 من القانون رقم 02-03 المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، بحيث تهدف هذه اللجنة إلى مساعدة هيئة التداول في ممارسة مهامها.

حيث تقوم هذه الأخيرة بتحديد تشكيلة وكيفيات سيرها والشروط التي يشترك بموجبها مندوبي المحاسبات أو أي شخص آخر تابع للبنك في أشغال هذه اللجنة، كما تقوم هيئة التداول بتحديد مهام لجنة التدقيق المذكورة وهذه المهام يجب أن تتمتع بما يلي:

أ- التحقق من دقة المعلومات المقدمة والقيام بتقدير المناهج المحاسبية المعتمدة من قبل البنك.
ب-تقدير نوعية الرقابة الداخلية، لاسيما أنظمة التقييم والمراقبة والتحكم في المخاطر.
ت-تقديم تقرير لمجلس الإدارة.
ث-تضمن الاتصال بين مجلس الإدارة والمسيرين والراجعين الداخليين والخارجيين.
ج- ممارسة فحص مستقل للقوائم المالية السنوية ومختلف المعلومات الخارجية الواردة.
ح- تقديم رأي حول تعيين المراجع الخارجي.
خ- ضمان عمل البنك في ظل احترام القوانين والتعليمات.
د- التحقق من ملائمة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية للبنك.

وحتى تعمل لجنة المراجعة بجرأة وبدون ضغط لابد أن تكون مستقلة عن الجهاز التنفيذي .

3- **الجهاز التنفيذي:**

يضم مجموعة من الأشخاص الذين يضمنون التنفيذ الفعال لتوجيهات النشاط الخاص بالبنك، إذن هو مشارك مباشرة في تنظيم وعمل نظام الرقابة الداخلية، كما يعمل على تحقيق السياسات المحددة من طرف مجلس الإدارة بحيث يراقب باستمرار فعالية الرقابة الداخلية من خلال العمليات اليومية مما يسمح بالإكتشاف السريع والصحيح للتطورات غير العادية.

زيادة على هذا يحدد الأهداف السياسية والسنوية للرقابة الداخلية، وبصفته مسؤولا عن تنفيذ وإجراء الرقابة الداخلية فهو يتضمن ما يلي:

-يعيد الفحص مرة على الأقل في السنة لتطبيق الحدود الكلية الداخلية فيما يتعلق بمخاطر القرض وسعر الصرف والسيولة.

-إعلام مجلس الإدارة وعند الاقتضاء لجنة التدقيق حول وضعية ومقاييس الخطر في البنك.

4- **دائرة العمليات والوظائف:** تقوم بما يلي:

-اختيار فعالية الرقابة والتحكم في المخاطر، وكذلك المهام المرتبطة بنشاطاتها ووظائفها، كما لها مسؤولية صيانة وتقييم وتطبيق الرقابة الداخلية الخاصة بالفروع ومديريات العمليات والوظائف المكلفة بها.

-المشاركة في تقييم الرقابة الداخلية

5- مسؤول المراجعة الداخلية :

يعينه الرئيس المدير العام من أجل ما يلي:

- السهر على تماسك وكفاءة الرقابة الداخلية.
- تقديم تقرير حول مهمته إلى الجهاز التنفيذي وعند الاقتضاء إلى لجنة المراجعة.
- القيام برقابة مستمرة من أجل التحقق من:

*- سلامة وصحة العمليات

*- احترام الإجراءات

*- كفاءة التطبيقات وعلى الخصوص مدى ملاءمتها مع طبيعة المخاطر المتعلقة بالعمليات .

و أخيرا يقوم بالفحص عند أداء مهامه ، مدى كفاءة تطبيق مخططات التحسين المصدق من قبل البنك بهدف التقليل من معوقات إجراء الرقابة.

ثانيا: تنظيم الرقابة الداخلية

من أجل جعل الرقابة أكثر تنظيما وبالتالي أكثر فعالية فرض القانون رقم 02-03 والمتضمن الرقابة الداخلية ورقابة دورية ورقابة من المستوى الثاني:

1-رقابة المستوى الأول أو رقابة مستمرة:

هي رقابة تستند إلى دليل الإجراءات الذي يسمح بتدقيق العمليات وفقا للمعايير المحددة من قبل البنك وهذا الدليل يشير إلـــى:

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

وطبقا للمادة 06 من القانون رقم 02-03 والمتضمن الرقابة الداخلية فان الرقابة المستمرة تهدف إلى

- مراقبة صدقية المعلومات
- مراقبة الأمن والسرية
- احترام التعليمات مراقبة المخاطر
- الفصل بين الوظائف والوحدات المكلفة بالعمليات التالية
  1. وظيفة الالتزام
  2. وظيفة المصادقة
  3. وظيفة التنظيم
  4. وظيفة مراقبة المخاطر

وتمارس الرقابة المستمرة من طرف أعلى مسؤول إداري أو مسؤول مختص

2-رقابة من المستوى الثاني أو رقابة دورية:

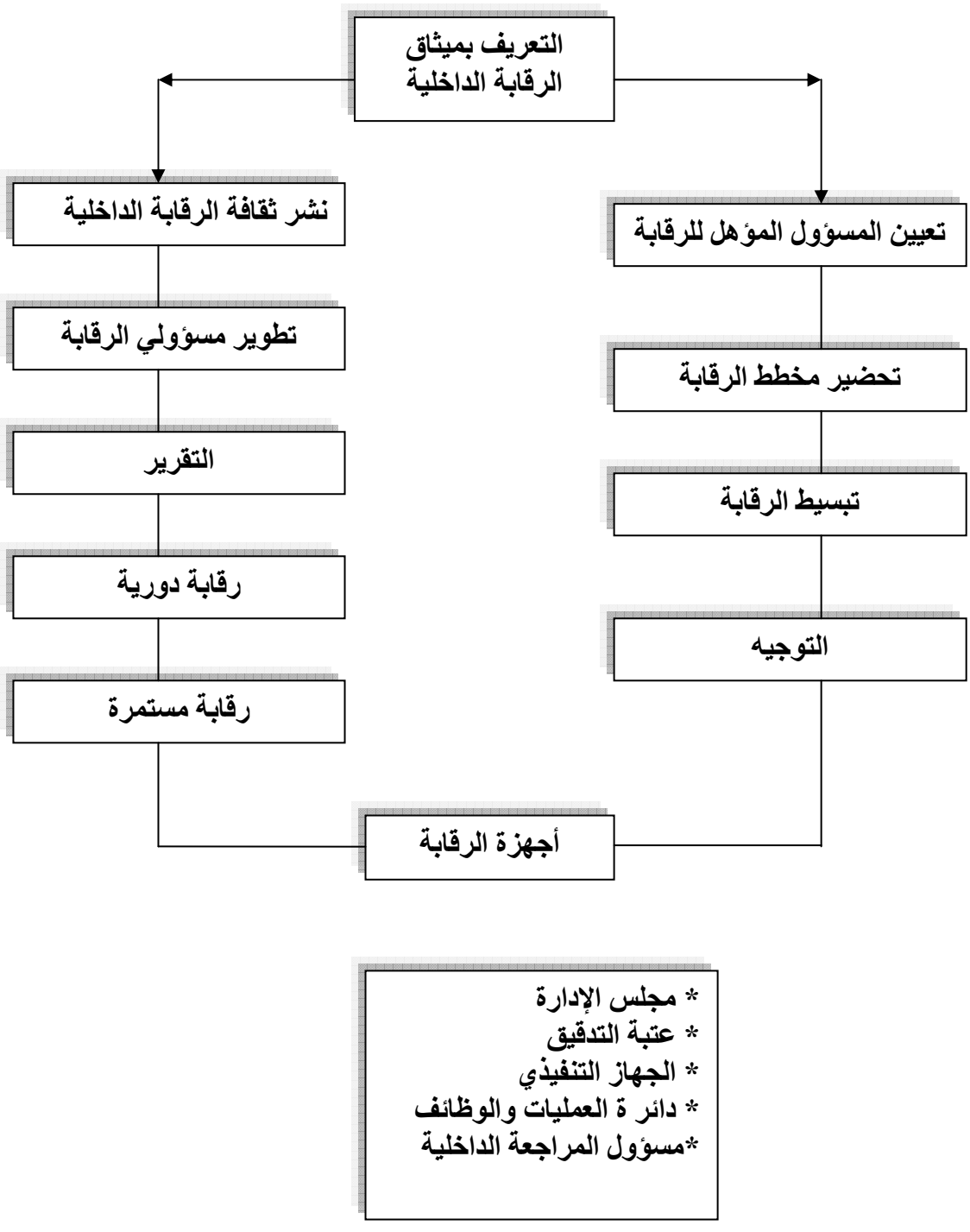
هذا النوع من الرقابة الداخلية يمارس بصفة مفاجئة ولاحقة للعمليات ويتمثل دورها في:

- تقييم العمليات.
- متابعة المخاطر حسب شكل تفويضات السلطة الممنوحة.

- إعلام الأجهزة الإدارية حول الرقابة الداخلية المحققة.
- تمارس هذه الرقابة على فترات زمنية محددة وتتطلب جهاز مختص وهو عتبة المراجعة.

والشكل الموالي يبين حلقة الرقابة الداخلية :

الشكل رقم (04-03) حلقة الرقابة الداخلية



[1] Abdelkrim sadek: le système bancaire algérienne «la nouvelle réglementation » alger،2004

المبحث الثالث: مراقبة التسيير لوكالة BEA بالمدية

من خلال الدراسةالسابقة لوكالة BEA للمدية لوحظ عدم وجود مصلحة مختصة بمراقبة التسيير بل أن هذه الأدوات لا تطبق فيها ومن خلال الدراسة التطبيقية السابقة تمت محاولة خلق هذا النظام وتطبيقه على نشاط الوكالة لثلاث السنوات السابقة.

المطلب الأول: التحليل المالي أداة لمراقبة التسيير لوكالة BEA

قبل التعرض للتحليل المالي سنعرض الميزانيات الختامية للسنوات الثلاث 2005-2006-2007 وكذلك جدول حسابات النتائج لنفس السنوات.

الرقم	إسم الحساب	المبالغ	الرقم	إسم الحساب	المبالغ
10 11 12	الصندوق البنك المركزي الحسابات العادية	476891.86 1067823.21078076167.7	16	قيم لم تحمل بعد ومبالغ أخرى غير مستحقة	3891303.05
1	حسابات الخزينة و عمليات ما بين البنوك	1093523509	1	حسابات الخزينة و عمليات ما بين البنوك	3891303.05
20 26 28	إعتمادات للزبائن قيم غير محملة و مبالغ أخرى مستحقة حقوق مشكوك فيها	8655335096442176	22 2	حسابات الزبائن	6053420246.081870027

		6	.2		8.5
2	حسابات العمليات مع الزبائن	2	1514 7725 8.1	حسابات العمليات مع الزبائن	7923 4477 4.5
32	قيم للتحصيل و حسابات بعد التحصيل	3	5302	قيم للتحصيل و حسابات بعد التحصيل	8114
	حسابات دائنون و مدينون مختلفة	2	399.		435.
34	إستعمالات مختلفة		09		88
	حسابات وسيطية و حسابات التسوية	3			
35	حسابات الإرتباط	4	9965		5219
36			586.		124.
			43		28
37		3			
		6	3191		
			47.3		5748
		3	7156		9000
			56		

				بالة صالحة للاستهلاك البشري ومدونة مخططة	.77
			2230		
			1450		2147
			350		3024
					750

					ت الإرتباط
3	حسابات محفظة السندات و حسابات التسوية	2231 7753 140	3	حساباتمحفظةالسنداتوحساباتالتسوية	2154 3847 310
42	أصول ثابتة	5571 5926 61.	47	إهتلاكات	5302 9646 44.
4	حسابات القيم الثابتة	5571 5926 71.	4	حساباتالقيمالثابتة	5302 9646 44.
			51	مؤ	2268 2198

				ونة الأخطار التكاليف	0
		880		النتيجة الصافية	14363447 9.
المجموع	2263 4298 460				2263 4298 460

الجدول رقم(04-01):الميزانية الختامية لسنة2005

جدول رقم (04-02): جدول حسابات النتائج 2005

الرقم	إسم الحساب	مدين	دائن
70	إيرادات الإستغلال المصرفي.		132632325.97
60	مصاريف الإستغلال المصرفي.	89349092.72	
80	الإيراد المصرفي	43283233.18	

80	الإيراد المصرفي		43283233.18
76	إيرادات مختلفة		593415.14
62	خدمات	16260146.37	
63	مصاريف المستخدمين	1340571.32	
64	ضرائب ورسوم	3205581.27	
66	مصاريف مختلفة	1029959.92	
83	نتيجة الإستغلال المصرفي	22040389.44	
79	إيرادات إستثنائية		2158453.44
69	مصاريف إستثنائية	9835395.00	
84	نتيجة إستثنائية		7676389.44
83	نتيجة الإستغلال المصرفي		22040389.44
84	نتيجة إستثنائية	7676941.56	
880	النتيجة الصافية للسنة المالية		14363447.88

المصدر:بتصرف الطلبة

جدول رقم (04-03):الميزانية الختامية لسنة 2006

الرقم	إسم الحساب	المبالغ	الرقم	إسم الحساب	المبالغ
10	الصندوق	3742817.01	16	قيم لم تحمل بعد ومبالغ غير مستحقة	413033.8
11	البنك المركزي	906.091			
12	الحسابات العادية	59934850.99			
1	حسابات الخزينة و عمليات ما بين البنوك	64583759	1	حسابات الخزينة و عمليات ما بين البنوك	413033.88
20	إعتمادات للزبائن	446955100	22	حسابات للزبائن	495001532.8

26	قيم غير محملة ومبالغ أخرى مستحقة	20612011.38	26	قيم غير محملة ومبالغ أخرى مستحقة	64997602.01
28	حقوق مشكوك فيها	502138.87			
2	حسابات العمليات مع الزبائن	468069249.9	2	حسابات العمليات مع الزبائن	553466970
32	قيم للتحصيل وحسابات مستحقة بعد التحصيل	3350321	32	قيم للتحصيل وحسابات مستحقة بعد التحصيل	11486869.95
34	حسابات دائنون ومدينون مختلفة	11165689.35	34	حسابات دائنون ومدينون مختلفة	154452273.29
35	إستعمالات مختلفة	43111559.15			
36	حسابات وسيطية وحسابات التسوية	120145.74	36	حسابات وسيطية و حسابات التسوية	42906343.73
37	حسابات الإرتباط	26099354850	37	حسابات الإرتباط	25027735590
3	حسابات محفظة السندات و حسابات التسوية	26144430700	3	حسابات محفظة السندات و حسابات التسوية	25097948730
42	أصول ثابتة	57744679.51	47	إهتلاكات	53029646.44
4	حسابات القيم الثابتة	57744679.51	4	حسابات القيم الثابتة	53029646.44
			5	مؤونة الأخطاروالتكاليف	962358640
			880	النتيجة الصافية للسنة المالية	37611368.4
	المجموع	26704828390		المجموع	26704828390

الشكل رقم (04-04):الميزانية الختامية لسنة 2007

الرقم	إسم الحساب	المبالغ	الرقم	إسم الحساب	المبالغ
10	الصندوق	5561777.68	16	قيم لم تحصل بعد و مبالغ أخرى غير مستحقة	992811.58
11	البنك المركزي	4001396.69			
12	الحسابات العادية	300017447.2			
1	حسابات الخزينة و عمليات ما بين البنوك	309580621.6	1	حسابات الخزينة و عمليات ما بين البنوك	992811.58
20	إعتمادات للزبائن	488862698	22	حسابات الزبائن	49093358.15

26	قيم غير محملة و مبالغ أخرى مستحقة	84837018.38			
28	حقوق مشكوك فيها	502138.87			108609422.6
2	حسابات العمليات مع الزبائن	574201855.3	2	حسابات العمليات مع الزبائن	599543004.1
32	قيم للتحصيل و حسابات مستحقة بعد التحصيل	187042.5	32	قيم للتحصيل و حسابات مستحقة بعد التحصيل	9798587.81
34	حسابات دائنون و مدينون مختلفة	11018396.54	34	حسابات دائنون و مدينون مختلفة	35806982.06
36	حسابات وسيطية و حسابات التسوية	512761461.6	36	حسابات وسيطية و حسابات التسوية	59355510.94
37	حسابات الإرتباط	4306693857.34	37	حسابات الإرتباط	4972076575
3	حسابات محفظة السندات و حسابات التسوية	4830660758	3	حسابات محفظة السندات و حسابات التسوية	5077037650
42	أصول ثابتة	55642182.27	47		51167282.07
4	حسابات القيم الثابتة	55642182.27	4	حسابات القيم الثابتة	51167282.07
			51	مؤونة الأخطار و التكاليف	21928418
			880	النتيجة الصافية	19416245.44
	المجمـــــــــــــوع	57700885417		المجمــوع	5770085417

جدول رقم(04-05): جدول حسابات النتائج ل:31-12-2005_2006

الرقم	2005	2006	التغير بالعملة
	الإيـــ		

	رادات		
70	132632325.97	165779764.81	33147438.9
76	593415.14	650945.14	57530
79	2158453.44	2457494.5	299041.06
7	135384194.5	168888204.4	33504009.9
	المصاري ف		
60	89849092.72	92320220.48	297112

7.76			
5252914	21513060.37	16260146.37	62
128000	1353371.32	1340571.32	63
446640.96	3652222.23	3205581.27	64
1383 98.57	1168358.49	1029959.92	66
1343212.44	11269607.44	9835395.00	69
1025 6093.73	131276840.3	121020746.6	66
232479	37611368.4	14363447.88	88

20. 52			

جدول رقم (04-06) : جدول حسابات النتائج 2007

الرقم	إسم الحساب	مدين	دائن
70	إيرادات الإستغلال المصرفي .		165779764.81
60	مصاريف الإستغلال المصرفي	92320220.48	
80	الإيراد المصرفي	73459544.33	
80	الإيراد المصرفي		73459544.33
76	إيرادات مختلفة		650945.14
62	خدمات	21513060.37	
63	مصاريف المستخدمين	1353371.32	
64	ضرائب ورسوم	365222.23	
66	مصاريف مختلفة	1168358.49	
83	نتيجة الإستغلال المصرفي	46423477.06	
79	ايرادات إستثنائية		2457494.50
69	مصاريف إستثنائية	11269609.44	
84	نتيجة إستثنائية		8812112.94
83	نتيجة الإستغلال المصرفي		46423477.06
84	نتيجة إستثنائية	8812112.94	
880	النتيجة الصافية للسنة المالية		37611368.4

جدول رقم(04-07): جدول حسابات النتائج2006

الرقم	إسم الحساب	مدين	دائن
70	إيرادات الإستغلال المصرفي		52537356.35
60	مصاريف الإستغلال المصرفي	7092669.28	
80	الإيراد المصرفي	4544687.08	
80	الايرادالمصرفي		45444687.07
76	إيرادات مختلفة		47053.00
62	خدمات	4890106.45	
63	مصاريف المستخدمين	14400	
64	ضرائب ورسوم	913089.92	
66	مصاريف مختلفة	171650.81	
83	نتيجة الاستغلال المصرفي	39502492.89	
79	ايرادات استثنائية		492971.08
69	مصاريف استثنائية	472597.49	
84	نتيجة استثنائية	20373.59	
83	نتيجة الاستغلال المصرفي		39502492.89
84	نتيجة استثنائية		20373.59
880	النتيجة الصافية للسنة المالية	39522866.48	

المطلب الثاني : الموازنات التقديرية أداة لمراقبة التسيير:

	حـــ/ 1	حـــ/2	حـــ/3	حـــ/4
2005	109352131.9	151477258.1	22317753.140	55715926.61
2006	64583759	468069249.9	26144430.700	57744679.51

1/ الأصول حـــ/1:

X	X^2	y	xy
1	1	109352131.95	109352131.9
2	4	64583.759	129167.518
3	5	173935890.9	238519649.9

Y= a+bx

$$B=\frac{\sum xi\ yi - nx`y`}{\sum xi^2 - nx`^2}$$

y´= 86967945.45

a´= 1.5

A=y´− bx ´ ⟹ 86967945.45− (− 44768373) (1.5) ⟹ a = 154120505

Y = 154120505 – 44768373x

حـــ/ 2:

$\sum xi\ yi$ =1087615758

$5 = \sum xi^2$

$1.5 = A'$ $\quad Y' = 309773254$

$B = 316591992$

$Y = 165114734 + 316591992x$

حـــ/ 3:

$\sum xi\ yi = 7460661454$

$\sum xi^2 = 5$

$A' = 1.5$

$Y' = 2423109192$

$B = 382667756$

$Y = 1849107558 + 382667756x$

حـــ/4:

$\sum xi\ yi = 171205285.6$

$\sum xi^2 = 5$ $\quad B = 2028752.84$

$A' = 1.5$ $\quad Y' = 56730303.06$

المعادلة:

$Y = 53687173.8 + 2028752.84x$

الخصوم:

حـــ/1:

$\sum xi\ yi = 4717370.65$

$\sum xi'^2 = 5$ $B = -3478269.22$

$A' = 1.5$ $Y' = 2152168.42$

المعادلة:

$Y = 3065235.41 + 3478269.22x$

حـــ/2:

$\sum xi\ yi = 1899278715$

$\sum xi^2 = 5$ $B = 238877803.8$

$A' = 1.5$ $Y' = 672905872.3$

المعادلة:

$Y = 314589166.9 + 238877803.8x$

حـــ/3:

$\sum xi\ yi = 7173974477$

$\sum xi^2 = 5$ $B = 355410142$

$A' = 1.5$ $Y' = 2332089802$

المعادلة:

$Y = 1798974589 + 355410142x$

حـــ/4:

$\sum xi\ yi = 159088939.3$

$\sum xi^2 = 5$ $B = 159088939.4$

$A' = 1.5$ $Y' = 53029646.44$

المعادلة:

$Y = -185603762.6 + 159088939.4x$

خلاصة الفصل التطبيقي

إن المتتبع لأطوار هذا الفصل، يتضح له جليا أن البنوك عامة والبنك الخارجي الجزائري، يقسم على مديرية عامة ومديريات جهوية ووكلات، والوكالة هي التي تقوم بالتعاملات المباشرة مع الزبائن، في BEAحين ينطوي عمل المديريات الجهوية والمديرية العامة في تنظيم ومراقبة أعمال الوكالة، والوكالة كغيرها من الوكالات الأخرى تعتمد على أجهزة كمبيوتر في تسجيل العمليات في الدفاتر والسجلات في الأقسام المختلفة، وتنظيمها في قسم المحاسبة في عمل واحد من أجل المراقبة من طرف محاسب واحد، وكذا إرسالها إلى المديرية العامة من أجل إعداد القوائم المالية المتمثلة في الميزانية الختامية، وجدول

حسابات النتائج .فالوكالة لا تقوم بإعداد هذه القوائم، وذلك لكونها لا تقوم بالتسويات الجردية، إذ أن المديرية العامة للبنك هي المسؤولة عن دراسة الاهتلاكات والمؤرونات.

وقد لوحظ في هذه الوكالة عدم تقييد العمليات في اليومية المحاسبية المعروفة، أي حساب إلى حساب بل إن ذلك يتم عن طريق الحاسوب، وهذا بهدف الدقة في التسجيل، وربح الوقت،كما تجدر الإشارة إلى أن الوكالة في إيراداتها ترتكز على ح /70وكامل الإيرادات الأخرى، كما أن التنظيم الإداري في الوكالة غير متوازن، فهي تعتمد على شخص واحد في قسم المحاسبة، يقوم بجميع المهام بينما

يوجد في قسم التعهدات مثلا رئيس وموظفين.

وقد لوحظ عدم وجود مصلحة مختصة بمراقبة التسيير، كما أن أدوات مراقبة التسيير لا تطبق في الوكالة.

الخاتمة:

مما لا شك فيه أن بإدخال التقنيات الحديثة في تسيير المؤسسات البنكية والمالية جانبا كبيرا من الأهمية ووظيفة مراقبة التسيير باعتبارها أحد هذه التقنيات، فهي تلعب دورا هاما يسمح للمسيرين بالتحكم أكثر في تسييرهم والتأكد من تحقيق الأهداف المسندة إليهم فمن خلال استعراضنا للجانب النظري لهذا البحث وصياغة الإشكالية المتمثلة في:

- ما مدى أهمية مراقبة التسيير في البنوك التجارية؟ تم وضع الفرضيات والقيام بالتحليل، توصلنا إلى نظام مراقبة التسيير يعتبر نظام للتحكم في التسيير وتقييم المسؤوليات وتحسين النتائج والأداء، فهو يساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الموارد.

إن مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من خلالها بالتأكد من إستعمال الموارد المالية والبشرية للمؤسسة إستعمالا عقلانيا وفعالا وكذلك تدارك الإنحرافات غير المسموح بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بإستخدام مختلف التقنيات والوسائل الكمية والكيفية، وباعتبار البنوك مؤسسات تنتج وتبيع منتوجات وخدمات مالية متنوعة ويرتبط نجاحها بمقدرتها على تحديد حاجيات ومطالب الزبائن وتلبيتها بصفة فعالة وبسعر تنافسي، فهي تحتاج لوظيفة مراقبة التسيير على الوسائل التي تساعدها في تأدية هذه المهام بشكل صحيح وناجح.

لوضع نظام مراقبة تسيير فعال يجب أولا وقبل كل شيء توفير مناخ ملائم لتمكين القائمين على مراقبة التسيير من استعمال مختلف الأدوات وكذا التحفيز الدقيق للأهداف، ثم تحديد المهام المسندة للقسم أو مصلحة، ويتم كل هذا من خلال مخطط استراتيجي يترجم في شكل مخططات عملية.

إن مراقبة التسيير لا يكمن فقط في إعداد الخطط وإنا يتمثل في توضيح القدرات التي يجب أن تأخذ في الإطار التقديري، والتدخل في تنظيم النظام المحاسبي وإعداد جدول القيادة بالإضافة إلى مراقبة انجاز الأهداف والتنبؤ من خلال إعداد التقديرات الخاصة بكل قسم داخل مؤسسة.

أما من خلال الدراسة الميدانية في البنك الوطني الخارجي الجزائري عدم وجود مصلحة خاصة وعدم تطبيق كل الأدوات المختلفة لنظام مراقبة التسيير حيث يعتمد على التحليل المالي والموازنات التقديرية، رغم التغيرات والإصلاحات التي عرفتها الساحة الاقتصادية، ورغم كل الإمتيازات التسييرية التي استفادت منها بصفتها حديثة المنشأة، إلا أنها مازالت تعاني مشاكل تحول دون قيام هذه الوظيفة بمهامها على أحسن وجه كإفتقارها لنظام فعال لإنتقال المعلومات وكذا عدم تقبل الذهنيات لهذه الوظيفة، بالإضافة إلى عدم اعتمادها على كل الأدوات التي تقوم بها مراقبة التسيير وهذا ما يؤثر على القدرة لإتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة وبالتالي ينعكس سلبا على التسيير الجيد والفعال للبنك.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية

1-أحمد نور: المحاسبة الإدارية: إتخاذ القرارات: عون العمليات الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية1997.

2-أحمد المصرفي: إدارة أعمال البنوك التجارية: مؤسسة كتاب الجامعة، الإسكندرية 1991.

3-أكرم حداد مشهور هذلول: النقود والمصارف، مدخل تحليلي نظري، دار وائل للنشر، عمان 2008.

4-بوشناني بوعلام: المنير في الإقتصاد، دار هومة، الجزائر 2001.

5-حسين حسني فلاح و آخرون: إدارة البنوك التجارية: مدخل كمي إستراتيجي، دار وائل للنشر ،عمان ،الاردن،2007.

6-حسن محمد سمحان، سهيل أحمد سمحان و آخرون: النقود و المصارف، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن 2010.

7-جميل جميل الجنابي، رمزي ياسين أرسلان: النقود و المصارف، دار وائل للنشر، عمان،الأردن 2009.

8-خالد أمين عبد الله: العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2003.

9-زياد رمضان، فؤاد الشيخ سالم : مفاهيم الإدارة الحديثة، مركز الكتاب الأردني،عمان، الأردن، 1999

10-زياد رمضان وآخرون: الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، دار وائل للنشر، الأردن 2006.

11-سليمان أحمد اللّوزي وآخرون: إدارة البنوك، دار الفكر، عمان،الأردن 1997.

12-شاكر القزويني: محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2008.

13-الطّاهر لطرش: تقنيات بنكية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005.

14-صافي فلوج: المحاسبة الإدارية، دار الداودي للنشر، سوريا 2000.

15-صافي خالص فلوج: تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الإقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1997.

16-فليح حسن خلف:النقود والبنوك،دار جدار الكتاب العالمي، عمان الأردن 2006.

17-عبد الحي مرعي: محاسبة التكاليف، دار الجامعة الحديثة للنشر، مصر 2008.

18-عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر 2002.

19- محمد سعيد سلطان: إدارة البنوك، الدار الجامعية، القاهرة، مصر 1993.

20-محمد صالح الحناوي و عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر 1998.
21-محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة البنوك ، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن 2006.
22-محمد المبروك أبو زيد: التحليل المالي، شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر السعودية 2009.
23-محمد فركوس: الموازنة التقديرية، أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995.
24-محمد فركوس: الموازنة التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2001.
25-محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، مطبعة الفرزدق ،الرياض ، السعودية 1994.
26-محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير، أساسيات و وظائف و تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية 1995
27-محمد مفلح عقل: مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن 2000.
28-منير شاكر محمد و آخرون: التحليل المالي، مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر، الأردن 2008.
29-منير إبراهيم الهنيدي، إدارة البنوك التجارية، مركز دلتا للطباعة 1996 .
30-ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في مؤسسة إقتصادية، دار المحمدية العامة الجزائر 2004 .
31-هوام جمعة: تقنيات المحاسبة المعمقة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.
32-وليد ناجي الجبالي: الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2009.

رسائل الماجستير :

1-أورزيق الياس: مراقبة التسيير في البنوك من وجهة نظر المردودية حسب مراكز الربح: جامعة الجزائر 2006.
2-اسحاق عبد الكريم، مولاي ابراهيم و آخرون، مراقبة التسيير في قطاع البنوك جامعة خروبة الجزائر 2002.
3-بشير بومقواس، رضا غراسلية وآخرون: مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البنوك، المدرسة العليا للتجارة الجزائر 2000.
4-عثمان حدادن: مراقبة التسيير في قطاع البريد والمواصلات الجزائر 1988.
5-زناتي اسماعيل وآخرون: نظام مراقبة التسيير في البنوك ، البليدة 2003.

6–كرماني هدى: تسيير البنوك التجارية في ضوء السياسة النقدية مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة 2001.

7– قندوزي محفوظ : مراقبة التسيير من الناحية التحليلية وأثرها على المردودية : المدية 2001.

المذكرات:

1–تقية يوسفي، أمينة توزوت: أهمية وظيفة مراقبة التسيير في البنوك التجارية، المركز الجامعي المدية 2007.

2–سليمة سعداوي، صخري أم كلثوم، لوحة القيادة، أداة فعالة للتسيير المدرسة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 1997.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- chiapello E et Delmond M-H " les Tableaux de Bord de gestion, outils d'introduction du changement " Revue Française de gestion janvier / févier 1994.

2-Gérard alfonsi – paul grand jean –" pratique de gestion et d'analyse financières " troisième Edition , édition, d'organisation Paris 1984.

3- G Naulleau et M.Rouach : control de gestion Bancaire et financier 1994.

4-Malika hamadouche , control de gestion d'un entreprise publique économique mémoire magistère , Alger 2000.

5- Mendoze c. et Zrihen R " le tableau de bord en v o ou en version américiean rekue française de comptabilité marse 1999.

6-Michel Leroy . Tobleau de bord qu service de l4entreprise 2dition de organisation paris 2000.